دراسات

S U S A N C A I N

من الكتب الأكثر مبيعا في أميركا حسب صحيفة نيويورك تايمز

سوزان كين

الهدوء

قوّة الانطوائيّين في عالم لا يتوقف عن الكلام



ترجمة: عماد إبراهيم عبده

الأهلية


mohamed khatab


الهدوء
قوة الانطوائيين في
عالم لا يتوقف عن الكلام



الأهليّة للنشر والتوزيع
e-mail: alahlia@nets.jo
الفرع الأوّل (التوزيع)
المملكة الأردنيّة الهاشميّة، عمّان، وسط البلد، بناية 12
هاتف 4638688 6 00962، فاكس 4657445 6 00962
ص. ب: 7855 عمّان 11118، الأردنّ
الفرع الثاني (المكتبة)
عمّان، وسط البلد، شارع الملك حسين، بناية 34

◆

الهدوء: قوّة الانطوائيّين في عالم لا يتوقّف عن الكلام/ دراسات ـ فكر
سوزان كين/الولايات المتّحدة
ترجمة: عماد إبراهيم عبده/ الأردنّ
مراجعة وتدقيق: محمود الزواوي/ الأردنّ

◆

الطبعة العربيّة الأولى، 2016

◆

تصميم الغلاف: زهير أبو شايب، عمّان، هاتف 95297109 7 00962

◆

الصفّ الضوئيّ: إيمان زكريّا خطّاب، عمّان، هاتف 95349156 7 00962

دراسات

من الكتب الأكثر مبيعاً في أميركا حسب صحيفة نيويورك تايمز

سوزان كين

الهدوء

قوّة الانطوائيّين في عالم لا يتوقف عن الكلام

ترجمة: عماد إبراهيم عبده
مراجعة وتدقيق: محمود الزواوي



المزيد من الضجيج المرتفع بشأن الهدوء

«دراسة خلابة، ومن الممكن أن تكون مغيرة للحياة، للنفس البشرية من المؤكد أن تكون مفيدة للانطوائيين والانبساطيين على حد سواء.»

كيركس ريفيوز (استعراض مع نجوم)

«اللطف قوة... والعزلة منتجة اجتماعياً إن هذه الأفكار غير المتوقعة من بين الأسباب الكثيرة لأخذ كتاب الهدوء إلى مكان هادئ واستيعاب رسالته الرائعة المثيرة للتفكير.»

روزابيث موس كانتر، أستاذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، ومؤلفة كتاب الثقة والشركة الخارقة (Confidence and SuperCorp)

«كتاب تم إجراء أبحاث بشأنه بصورة جيدة ومُثقف عن قوة الهدوء ومزايا امتلاك حياة داخلية غنية. يبدد الخرافة في أن عليك أن تكون انبساطياً حتى تكون ناجحاً.»

جوديث أورلوف، طبيبة، مؤلفة كتاب التحرر العاطفي (Emotional Freedom)

«تقوم سوزان كين، في هذا الكتاب الشيق والمكتوب بأسلوب جميل، بتقديم حجة قوية بشأن الحكمة في الاستبطان. وتقوم باقتدار بتحذيرنا من الجوانب السلبية للضجيج في ثقافتنا، بما في ذلك كل ما نخاطر بإغراقه. وأعلى من الجلبة، يبقى لصوت سوزان الخاص حضور مثير - مدروس وسخي وهادئ وفصيح. إن كتاب الهدوء يستحق جمهوراً كبيراً جداً من القراء.»

كريستوفر لين، مؤلف كتاب الخجل: كيف يصبح السلوك الطبيعي مرضاً (Shyness: How Normal Behavior Became a Sickness)

«إن سعي سوزان كين لفهم الاستبطان، الذي يعتبر رحلة منمقة من مقعد المختبر إلى قاعة الخطيب المُحفز، تُقدم أدلة مُقنعة من أجل تقدير المضمون بشكل أكبر من الأسلوب وشريحة اللحم على الأزيز و سمات غالباً ما يُستهزأ بها في أميركا. إن هذا الكتاب رائع ومتعمق ومليء بالرؤى المتبصرة.

شيري فينك، طبيبة، مؤلفة كتاب مستشفى الحرب (War Hospital)

«رائع ومنور ومُمكّن! لا يقوم كتاب الهدوء فقط بمنحك صوتاً، ولكن بدرب للعودة إلى الوطن للكثيرين من الذين أمضوا الجزء الأكبر من حياتهم وهم يعتقدون أن الطريقة التي تعاملوا فيها مع العالم هي شيء بحاجة إلى إصلاح.»

جوناثان فيلدز، مؤلف كتاب عدم اليقين: تحويل الخوف والشك إلى وقود للتألق (Uncertainty: Turning Fear and Doubt into Fuel for Brilliance)

«نادراً جداً ما يظهر كتاب يمنحنا استبصارات جديدة مذهلة. ذلك هو حال كتاب الهدوء: فهو من جهة كتاب شيق جداً، ومن جهة أخرى متقدم جداً من الناحية العلمية. والآثار المترتبة بشأن عالم الأعمال قيمة بصورة خاصة: فكتاب الهدوء يُقدم أفكاراً مفيدة عن الكيفية التي يستطيع فيها الانطوائيون أن يقودوا بفاعلية وأن يلقوا خطباً ناجحة وأن يتجنبوا الإرهاق وأن يختاروا الأدوار المناسبة. إن هذا الكتاب الأخاذ والمكتوب بطلاوة والذي أجريت بشأنه أبحاث بشكل شامل يعتبر متقناً جداً بكل بساطة.

آدام إم غرانت، دكتوراه. أستاذ مساعد في الإدارة، كلية وارتون لإدارة الأعمال

ما زال هناك المزيد من الضجة المرتفعة بشأن الهدوء

«مُحطمة المفاهيم الخاطئة... تقوم كين باستمرار بالاحتفاظ باهتمام القارئ من خلال تقديم لمحات لأفراد... والكتابة عن آخر الدراسات. إن اجتهادها وأبحاثها وشغفها في هذا الموضوع الهام كان له مردود وافر.»

ببليشرز ويكلي.

«يرتقي كتاب الهدوء بالحوار بشأن الانطوائيين في مجتمعنا الموجه نحو الخارج إلى آفاق جديدة. وأعتقد أن الكثير من الانطوائيين سيكتشفون أنه، على الرغم من أنهم لم يعرفوا ذلك، فقد كانوا ينتظرون هذا الكتاب طوال حياتهم.»

آدامز إس ماك هوغ، مؤلف كتاب انطوائيون في الكنيسة (Church Introverts in the)

«يعتبر كتاب الهدوء لسوزان كين مثقفاً بصورة رائعة بشأن الثقافة المتعلقة بالمثل الأعلى الانبساطي وعلم نفس الطبع الحساس، ولديها تصورات مفيدة بخصوص الكيفية التي يستطيع فيها الانطوائيون أن يحققوا الفائدة القصوى من تفضيلاتهم الشخصية في شتى مناحي الحياة. إن المجتمع بحاجة إلى الانطوائيين، وهكذا يستطيع الجميع الاستفادة من الأفكار المتبصرة في هذا الكتاب الهام.»

جوناثان إم تشيك، أستاذ علم النفس في جامعة ويلسيلي، والمحرر المشارك لكتاب الخجل: وجهات نظر عن الأبحاث والعلاج (Shyness: Perspectives on Research and Treatment)

«كتاب متألق ومهم ومؤثر بصورة شخصية. تبين كين أن مثل أمريكا الأعلى الانبساطي، على الرغم من كل فضائله، يستحوذ على الكثير جداً من الأكسجين. وتعتبر كين نفسها الشخص المثالي للدفاع عن هذه القضية - تُظهر لنا بطلاوة ووضوح آسرين كيف يبدو الأمر عندما تفكر بعيداً عن الجماعة.»

كريستين كينيالي، مؤلفة كتاب الكلمة الأولى (The First Word)

«إن ما تفهمه سوزان كين - وسرعان ما سيدركه قراء هذا الكتاب الفاتن - هو أمر كان علم النفس ومجتمعنا سريع التحدث بطيئين جداً في إدراكه: ليس فقط أنه ليس هناك أي خطأ في أن يكون المرء هادئاً ومتأملاً وخجولاً وانطوائياً، ولكن هناك مزايا واضحة في أن يكون على هذا الشكل.»

جي بيلسكي أستاذ روبرت إم وناتالي ريد دورن، كلية تنمية المجتمع والإنسان، جامعة كاليفورنيا، ديفيس.

«تجسد المؤلفة سوزان كين قوتها الخاصة الهادئة في هذا الكتاب المثير المكتوب بطريقة رائعة والذي تعتبر قراءته أمراً غاية في السهولة. إنها تجلب أبحاثاً هامة وخبرات شخصية مؤلمة تحت الضوء، ما يؤدي إلى تعميق استيعابنا للتجربة الانطوائية بشكل كبير.»

جينيفر بي كانويلر، دكتوراه، مؤلفة كتاب القائد الانطوائي (The Introverted Leader)

إلى عائلة طفولتي

إن الجنس البشري الذي يكون فيه كل شخص هو الجنرال باتون لن ينجح، ليس أكثر من نجاح عِرق كان فيه كل شخص هو فان كوخ. إنني أفضل أن أعتقد أن الكوكب بحاجة إلى رياضيين وفلاسفة ورموز جنس ورسامين وعلماء، إنه بحاجة إلى أصحاب قلوب دافئة وأصحاب قلوب قاسية، وإلى أشخاص لامبالين وأشخاص ضعفاء. إنه بحاجة إلى أولئك الذين يمكنهم أن يكرسوا حياتهم لدراسة عدد نقاط الماء التي تفرزها الغدد اللعابية للكلاب في الظروف المختلفة، ويحتاج إلى أولئك الذين يمكنهم التقاط الانطباع العابر لزهر الكرز في قصيدة مكونة من أربعة عشر مقطعاً، أو تكريس خمس وعشرين صفحة لتحليل مشاعر طفل صغير وهو يرقد في السرير في الظلام بانتظار والدته لتطبع على خده قبلة المساء... في الواقع أن وجود نقاط قوة بارزة يقتضي ضمناً توجيه الطاقة اللازمة في مجالات أخرى بعيداً عنها.

- ألين شون

المحتويات

الجزء الرابع: كيف تحب، كيف تعمل

تعليق المؤلفة

كنت أعمل على هذا الكتاب بشكل رسمي منذ العام 2005، وبشكل غير رسمي طيلة فترة ما بعد البلوغ من حياتي. لقد تحدثت وكتبت لمئات، وربما لآلاف، الأشخاص عن مواضيع تمت تغطيتها في هذا الكتاب، وقرأتُ القدر ذاته من الكتب والأوراق العلمية ومقالات المجلات ومناقشات غرف الدردشة والتدوينات. وقد ذكرت بعضاً منها في الكتاب، وأخرى شكلت تقريباً كل جملة كتبتها. استند كتاب الهدوء على خبرة كثيرين، لا سيما العلماء والباحثين الذين علمني عملهم الكثير. وفي عالم مثالي، كنت سأذكر اسم كل مصدر من مصادري، وكل مرشد، وكل شخص أجريتُ معه مقابلة، ولكن من أجل سهولة القراءة، فإن بعض الأسماء تظهر فقط في الملاحظات الهامشية أو في التقدير والعرفان.

ولأسباب مماثلة، لم أستخدم الحذوفات أو الأقواس في بعض الاقتباسات، ولكنني تأكدت من عدم تغيير الكلمات الإضافية أو الناقصة للمعنى الذي قصده المتحدث أو الكاتب. وإذا أردت أن تقتبس هذه المصادر المكتوبة من الأصل، فإن الاستشهادات التي توجهك إلى الاقتباسات الكاملة تظهر في الملاحظات الهامشية.

لقد قمتُ بتغيير الأسماء وتفاصيل التعريف لبعض الأشخاص الذين أروي قصصهم، وفي قصص عملي الخاص كمحامية ومستشارة. ومن أجل حماية خصوصية المشاركين في ورشة عمل تشارلز دي كاغنو للخطابة، والذين لم يخططوا ليتم إدراجهم في كتاب عندما قاموا بالتسجيل لحضور الدرس، وقصة ليلتي الأولى في الصف هي عبارة عن مُركّب تم تجميعه من عدة جلسات، وكذلك هي قصة غريغ وإيميلي، التي تعتمد على العديد من المقابلات مع أزواج مماثلين. وبمراعاة قصور الذاكرة، فقد تمت إعادة رواية جميع القصص الأخرى كما حدثت أو كما تم سردها لي. وأنا لم أتحقق من صحة القصص التي أخبرني بها الناس عن أنفسهم، وإنما قمتُ فقط بإدراج تلك التي اعتقدت أنها صحيحة.

الهـــدوء

مُقدمة

شمال وجنوب المزاج

مونتغمري، ولاية آلاباما. 1 كانون الأول/ ديسمبر، 1955، في وقت مبكر من المساء. تتوقف حافلة وتصعد إليها امرأة بلباس متزن في الأربعين من عمرها، وترفع قامتها بشكل منتصب على الرغم من قضائها اليوم وهي منحنية فوق طاولة الكي في مشغل خياطة في طابق سفلي قذر في متجر مونتغمري لبيع السلع المتنوعة. وكانت قدماها متورمتين، وتشعر بألم في كتفيها. تجلس في الصف الأول من القسم المخصص للأشخاص أصحاب البشرة السوداء، وتراقب بهدوء بينما تمتلئ الحافلة بالركاب، إلى أن يقوم السائق بتوجيه أمر لها بإعطاء مكانها لراكب أبيض.

تنطق المرأة بكلمة واحدة تشعل واحدة من أهم احتجاجات القرن العشرين بشأن الحقوق المدنية، كلمة واحدة تساعد أميركا على إيجاد ذاتها الأفضل.

الكلمة هي «لا.»

يهدد السائق بإلقاء القبض عليها.

تقول روزا باركس، «تستطيع فعل ذلك.»

يصل رجل شرطة ويسأل باركس لماذا لم تتحرك من مكانها.

تجيب ببساطة، «لماذا تقومون جميعكم بمضايقتنا؟»

يقول، «لا أعرف، ولكن القانون هو القانون، وأنت رهن الاعتقال.»

في بعد ظهر يوم محاكمتها وإدانتها بالقيام بسلوك مخل بالنظام العام، تقوم جمعية تحسين مونغمري بتنظيم تجمع من أجل مؤازرة باركس في كنيسة شارع هولت المعمدانية، الجزء الأشد فقراً في المدينة، ويتجمّع خمسة آلاف شخص لدعم التصرف الشجاع المنعزل لباركس. ويكتظون داخل الكنيسة إلى أن لم يعد بإمكان مقاعدها استيعاب المزيد. وينتظر الباقون بصبر في الخارج وهم يستمعون من خلال مكبرات الصوت. ويقوم القس مارتن لوثر كينغ الابن بمخاطبة الحشد. ويقول لهم، «يأتي وقت يتعب فيه الناس من تعرضهم للدوس بأقدام الاضطهاد الحديدية. يأتي وقت يتعب فيه الناس من إبعادهم عن ضوء شمس حياة تموز/ يوليو المتلألئ وتركهم يقفون وسط برد تشرين الثاني/ نوفمبر الألبي القارس.»

يشيد بشجاعة باركس ويضمها. تقف هي بصمت، فمجرد وجودها يكفي لتحريك مشاعر الحشد. وتطلق الجمعية حملة لمقاطعة الحافلات في كافة أنحاء المدينة تستمر لمدة 381 يوماً. ويمشي الناس لأميال مشياً مُجهِداً للوصول إلى أماكن العمل، ويرافقون أغراباً في سيارتهم. ويقومون بتغيير مجرى تاريخ أميركا.

كنت دائماً أتخيل روزا باركس كامرأة عظيمة ذات طبع جريء، إنسانة كان بإمكانها، بسهولة، مواجهة حمولة حافلة من الركاب المحملقين باندهاش، ولكن عندما توفيت في العام 2005 عن عمر اثنين وتسعين عاماً، كانت عبارات النعي الكثيرة جداً تذكرها بوصفها خفيضة الصوت ولطيفة وذات منزلة متدنية. وقالوا إنها كانت «متحفظة وخجولة» ولكن كانت لديها «شجاعة أسد.» لقد كانت مليئة بعبارات مثل «تواضع متطرف» و«جرأة هادئة.» لقد تساءلت هذه الأوصاف بشكل ضمني ما الذي يعنيه أن تكون هادئاً ولديك جرأة؟ وكيف يمكن أن تكون خجولاً وشجاعاً؟

كانت باركس ذاتها مدركة لهذه المفارقة، مطلقة على سيرتها الذاتية عنوان قوة الهدوء (Quiet Strength) – عنوان يتحدانا للتساؤل بشأن فرضياتنا. لماذا لا يكون الهدوء قوياً؟ وما هي الأمور الأخرى التي يمكن أن يفعله الهدوء ولم ننسب إليه الفضل فيها؟

~

تتشكل حياتنا بعمق من خلال الشخصية بقدر ما تتشكل من خلال نوع الجنس أو العِرق. والجانب المنفرد الأكثر أهمية في الشخصية - «شمال وجنوب المزاج»، على حد تعبير أحد الباحثين - هو أين يقع مكاننا على طيف الانطوائي - الانبساطي. إن مكاننا على هذه السلسلة المتصلة يؤثر على اختيارنا للأصدقاء والأصحاب، وعلى كيف نجري حواراً ونحل الخلافات ونظهر الحب. إنه يؤثر على مسيرة الحياة المهنية التي نختارها وما إذا كنا سننجح فيها أم لا. إنه يحكم إلى أي مدى يمكن أن نمارس الرياضة، وأن نرتكب الزنى، ونعمل بشكل جيد بدون نوم، ونتعلم من أخطائنا، ونضع مراهنات كبيرة في سوق الأسهم، ونؤجل المتعة، ونكون قادة جيدين، ونسأل «ماذا لو.»(*) إنه ينعكس في مسارات دماغنا، والنواقل العصبية، والأركان النائية من أجهزتنا العصبية. واليوم الانطوائية والانبساطية هما اثنان من أكثر المواضيع التي يتم إجراء أبحاث عليها باستفاضة في علم نفس الشخصية، ويثيران فضول مئات العلماء.

قام هؤلاء الباحثون باكتشافات مثيرة بمساعدة أحدث التقنيات، ولكنها تعتبر جزءاً من تقليد طويل له تاريخ. لقد كان الشعراء والفلاسفة يفكرون بشأن الانطوائيين والانبساطيين منذ فجر التاريخ المسجَّل، ويظهر كِلا نوعي الشخصية في الكتاب المقدس وفي كتابات الأطباء اليونانيين والرومانيين، ويقول بعض علماء النفس التطوري إن تاريخ هذين النوعين يرجع إلى الوراء حتى أبعد من ذلك: فمملكة الحيوان تحتوي كذلك على «الانطوائيين» و«الانبساطيين،» كما سنرى، بدءاً من ذبابة الفاكهة إلى السمكة النهرية إلى قرود الريسوس. وكما هو الحال في أزواج تكميلية أخرى - الذكورة والأنوثة، الشرق والغرب، الليبرالي والمحافظ - فإنه بدون نمطي الشخصية سيكون من غير الممكن التعرف على الإنسانية وستكون أدنى قيمة بكثير.

(*) مفتاح الإجابة: يمارسون الرياضة: الانبساطيون؛ يرتكبون الفاحشة: الانبساطيون؛ يعملون بشكل جيد بدون نوم: الانطوائيون؛ نتعلم من أخطائنا: الانطوائيون؛ نضع مراهنات ضخمة: الانبساطيون؛ يؤجلون المتعة: الانطوائيون؛ يكونون قادة جيدين: في بعض الحالات، الانطوائيون، وفي حالات أخرى، الانبساطيون، بناء على نوع القيادة المطلوبة؛ يسألون «ماذا لو»: الانطوائيون.

لنأخذ شراكة روزا باركس ومارتن لوثر كينغ الإبن: لن يكون لخطيب بارع يرفض أن يخلي مقعده في حافلة تفصل بين الركاب على أساس عِرقي الأثر ذاته الذي تتركه امرأة بسيطة تفضّل بوضوح التزام الصمت لولا مقتضيات الموقف الملحة. ولم تكن باركس تملك ما يلزم لإثارة حشد لو أنها حاولت الوقوف وإعلان أنه كان لديها حلم. ولكن بمساعدة كينغ، لم تكن مضطرة لفعل ذلك.

ومع ذلك فإننا اليوم نفسح مجالاً لمدى ضيق بشكل ملحوظ لأنماط شخصية. لقد قيل لنا إنه أن نكون عظماء يعني أن نكون جريئين، وأن نكون سعداء يعني أن نكون اجتماعيين. إننا نرى أنفسنا كأمة من الانبساطيين - ما يعني أننا فقدنا الاهتمام بمن نكون نحن حقاً. واعتماداً على أي دراسة تستشيرها، فإن ثلث إلى نصف الأميركيين هم انطوائيون - بعبارة أخرى، واحد من كل شخصين أو ثلاثة أشخاص تعرفهم. (ونظراً إلى أن الولايات المتحدة هي من بين الدول الأكثر انبساطية، فإن العدد لا بد أن يكون على الأقل مرتفعاً بالقدر ذاته في أجزاء أخرى من العالم.) وإذا لم تكن أنت نفسك انطوائياً، فأنت بالتأكيد تنشئ، أو تتعامل مع، أو متزوج من، أو مرتبط بشخص انطوائي.

إذا كانت هذه الإحصائيات تفاجئك، فربما أن ذلك بسبب أن الكثيرين جداً من الناس يتظاهرون بأنهم انبساطيون. إن الانطوائيين الانعزاليين لا يُلاحَظون في ساحات اللعب وفي غرف تغيير الملابس في المدرسة الثانوية وفي أروقة الشركات الكبرى في أميركا. والبعض يخدعون أنفسهم حتى، إلى أن يقع حدث هام ما في حياتهم - تسريح من العمل، مغادرة الأولاد للمنزل بعد أن يكبروا، ميراث يجعلهم أحراراً في قضاء الوقت كما يحلو لهم - يهزهم للتفكير جدياً بطبيعتهم الحقيقية. ما عليك سوى إثارة موضوع هذا الكتاب مع أصدقائك وأقاربك لتكتشف أن الأشخاص غير المتوقعين إلى أقصى درجة يعتبرون أنفسهم انطوائيين.

من المنطقي أن الكثيرين جداً من الانطوائيين يتوارون حتى من أنفسهم. إننا نعيش بنظام قيم أسميه المثل الأعلى الانبساطي - الاعتقاد الموجود في كل مكان بأن الذات المثالية هي اجتماعية وقوية وتشعر بالارتياح عندما تكون في دائرة الضوء. إن المثل الأعلى الانبساطي النموذجي يفضل العمل على التأمل، والمخاطرة على الإصغاء والانتباه،

واليقين على الشك. إنه يؤيد القرارات السريعة، حتى مع خطر أن تكون خاطئة. إنها تعمل بشكل جيد في فِرق وتتفاعل اجتماعياً في مجموعات. إننا نحب أن نعتقد أننا نقدِّر الشخصية الفردانية، ولكن في كثير من الأحيان نبدي إعجابنا بنوع واحد من الأفراد - ذلك النوع الذي يشعر بارتياح عند «وضع نفسه هناك.» من المؤكد أننا نسمح للانعزاليين الموهوبين تكنولوجياً الذين يقومون بتأسيس شركات في مرائب أن يتمتعوا بأي شخصية يشاؤون، ولكنهم الاستثناءات، وليس القاعدة، وتسامحنا يمتد بشكل أساسي إلى أولئك الذين يصبحون أثرياء بشكل خيالي، أو الواعدين بفعل ذلك.

الانطوائية - إلى جانب بنات عمها الحساسية والجديّة والخجل - هي الآن سمة شخصية من الدرجة الثانية، في مكان ما بين خيبة الأمل والمرض. إن الانطوائيين الذين يعيشون في ظل المثل الأعلى الانبساطي هم مثل النساء في عالم الرجال، يعانين من الإهمال بسبب سمة تصل إلى جوهر من يكنَّ. والانبساطية هي نمط شخصية جذاب للغاية، ولكننا حولناه إلى نموذج مستبد إلى درجة أن معظمنا يشعر بأنه يتعين علينا أن نمتثل له.

لقد تم توثيق المثل الأعلى الانبساطي في العديد من الدراسات، على الرغم من أن هذا البحث لم يتم تجميعه أبداً تحت اسم واحد. فالأشخاص الذين يميلون إلى التحدث كثيراً، على سبيل المثال، يتم تصنيفهم على أنهم أذكى وأفضل مظهراً وأكثر إثارة للاهتمام، ومرغوب بهم أكثر كأصدقاء. إن لسرعة الكلام أهمية جنباً إلى جنب مع جهارة الصوت: إننا نصنف المتحدثين السريعين على أنهم أكثر كفاءة، ومحبوبون أكثر من المتحدثين البطيئين. وتنطبق الديناميكيات ذاتها في المجموعات، حيث يظهر البحث أن طليقي اللسان يعتبرون أذكى من قليلي الكلام - على الرغم من عدم وجود صلة على الإطلاق بين القدرة على التحدث بطلاقة والأفكار الجيدة. وحتى الكلمة انطوائي هي كلمة لها سمعة سيئة - فقد وجدت إحدى الدراسات غير الرسمية، التي أجرتها عالمة النفس لوري هيلغو، أن الانطوائيين قد وصفوا مظهرهم الخارجي بلغة مفعمة بالحيوية («عيون زرقاء مخضرة،» «غريب،» «عظام خدود مرتفعة»)، ولكن عندما طُلِب منهم وصف الانطوائيين بشكل عام، رسموا صورة مضجرة وبغيضة («حمقى،» «ألوان محايدة،» «مشاكل جلدية»).

ولكننا نرتكب خطأً فادحاً لتبني نموذج الانبساطي بدون تفكير جاد. إن بعض أفكارنا وفنوننا واختراعاتنا العظيمة - من نظرية التطور إلى لوحة دوار الشمس لفان كوخ إلى الحاسوب الشخصي - جاءت من أشخاص هادئين مفكرين كانوا يعرفون كيف يكونون على وفاق مع عوالمهم الداخلية والكنوز التي يمكن العثور عليها هناك. وبدون الانطوائيين، سيكون العالم خالياً من:

نظرية الجاذبية
النظرية النسبية
قصيدة دبليو. بي. ييتس «القدوم الثاني» (The Second Coming)
مقطوعات موسيقى هادئة لشوبان (nocturnes)
رواية بروست البحث عن الزمن المفقود (In Search of Lost Time)
بيتر بان (Peter Pan)
روايتا أورويل 1984 ومزرعة الحيوان (-Orwell's Nineteen Eighty Four and Animal Farm)
القطة في القبعة (The Cat in the Hat)
تشارلي براون (Charlie Brown)
قائمة شندلر، و إي تي، ومواجهات قريبة للنوع الثالث Schindler's List, E.T., and Close Encounters of the Third Kind
غوغل
هاري بوتر (Harry Potter)(*)

كما يكتب الصحفي العلمي وينيفريد غالاغر: «إن تألق الحالة المزاجية التي توقفت عن الأخذ بالاعتبار بالمحفزات بدلاً من الاندفاع إلى الانشغال بها هو ارتباطه الطويل بالإنجاز الفكري والفني. فلم يتم التوصل إلى ط = ك.س^2، ولا إلى كتابة الفردوس

(*) السير اسحاق نيوتن، آلبرت آينشتاين، دبليو. بي. يتس، فريدريك شوبان، مارسيل بروست، جيه. إم. باري، جورج أورويل، ثيودور جيزيل (دكتور سويس)، تشارلز شولتز، ستيفن سبيلبيرغ، لاري بيدج، جيه. كيه. رولينغ

المفقود (Paradise Lost) على عجل من قِبل عاشق حفلات.» وحتى في مهن انطوائية بوضوح أقل، مثل التمويل والسياسة ومذهب الفعالية، تم تنفيذ بعض القفزات الكبيرة إلى الأمام من قِبل انطوائيين. وفي هذا الكتاب سنرى كيف حققت شخصيات مثل إيلينور روزفلت، وآل غور، ووارين بوفيت، وغاندي - وروزا باركس - ما فعلته ليس بالرغم من بل بسبب انطوائيتهم.

ومع ذلك، كما سيكشف كتاب الهدوء، فإن الكثير من أهم مؤسسات الحياة المعاصرة مصمَّمة لأولئك الذين يستمتعون بمشاريع جماعية وبمستويات مرتفعة من التنبيه. وعندما نكون أطفالاً، يتم ترتيب مقاعد صفنا بخطوط مستقيمة بجانب بعضها البعض، الترتيب الأفضل لتعزيز التعلم الجماعي، وتشير الأبحاث إلى أن الغالبية العظمى من المعلمين يعتقدون أن الطالب المثالي هو شخص انبساطي. إننا نشاهد برامج التلفاز التي لا يكون أبطالها هم «الأطفال في المنزل المجاور،» مثل سيندي برادي وبيفر كليفرز في الأيام الخوالي، ولكن نجمات روك المشهورات ومضيفات على الإنترنت ذوات شخصيات غير عادية، مثل حنا مونتانا وكارلي شاي بطلة المسلسل التلفزيوني آي كارلي (iCarly). وحتى المسلسل الكارتوني سيد طفل العلوم (Sid the Science Kid)، مثال يحتذى برعاية خدمة البث العام (PBS) لمجموعة أطفال ما قبل المدرسة، ينهي كل يوم مدرسي بأداء حركات راقصة مع أصدقائه. («انتبه لحركاتي! أنا نجم روك!»)

وعندما نصبح كباراً، يعمل الكثير منا لصالح منظمات تصر على أن نعمل في فِرق، في مكاتب بدون جدران، ولصالح مشرفين يقدِّرون «مهارات الناس» أكثر من أي شيء آخر. ولتعزيز حياتنا المهنية، يتوقَّع منا أن نروج لأنفسنا بدون خجل. فالعلماء الذين يتم تمويل بحثهم غالباً ما يتمتعون بشخصية واثقة، ربما ثقة مفرطة، بنفسها. والفنانون الذين تزين أعمالهم جدران المتاحف المعاصرة يتخذون وضعيات مثيرة للإعجاب في افتتاح المعارض. والمؤلفون الذين يتم نشر كتبهم - في السابق كان يتم قبولهم على أنهم سلالة منعزلة - يتم فحصهم الآن من قِبل وكلاء الدعاية للتأكد من أنهم جاهزون لبرنامج حواري. (ما كنت لتقرأ هذا الكتاب لو لم أقنع ناشري بأنني كنت انبساطية زائفة بما يكفي لترويجه.)

لو كنتَ انطوائياً، فأنت كذلك تعرف أن التحيز ضد الهدوء يمكن أن يسبب ألماً نفسياً عميقاً. وكطفل، ربما تكون قد سمعت والديك صدفة يعربان عن أسفهما بسبب خجلك. كان والدا رجل أجريت مقابلة معه مفتونين بحقبة حكم كينيدي، وكانا يسألانه بشكل متكرر، («لماذا لا يمكنك أن تكون مثل أولاد كينيدي؟») أو ربما تم حثك في المدرسة «التخرج من قوقعتك» - هذا التعبير البغيض الذي أخفق في تقدير أن بعض الحيوانات تحمل واقياً أينما تذهب، وأن بعض البشر مجبولون بالطريقة ذاتها تماماً. ويكتب أحد أعضاء قائمة بريد إلكتروني تدعى انعزال الانطوائي (Introvert Retreat)، «جمع التعليقات من فترة الطفولة ما يزال صداها يتردد في أذني، أنني كنت كسولاً، وغبياً، وبطيئاً، ومملاً. وبحلول الوقت الذي أصبحت فيه كبيراً بما يكفي لأكتشف أنني كنت ببساطة انطوائياً، لقد كان ذلك جزءاً من كياني، افتراض أن هناك شيئاً ما لدي خطأ بصورة متأصلة. أتمنى لو بإمكاني اكتشاف تلك العلامة الصغيرة من الشك والتخلص منها.»

الآن وقد أصبحت كبيراً، ربما لا تزال تشعر بغصة الذنب عندما ترفض دعوة للعشاء دعماً لكتاب جيد. أو ربما تحب أن تأكل لوحدك في مطاعم وأن تتمكن من فعل ذلك بدون نظرات شفقة من رواد المطعم الآخرين. أو ربما يقال لك إنك «تكون في رأسك كثيراً،» وهي جملة غالباً ما يتم استخدامها ضد الهادئين والمفكرين.

بالطبع، هناك كلمة أخرى لمثل أولئك الناس: مفكرون.

~

لقد رأيت بنفسي كم هو صعب بالنسبة للانطوائيين تقييم مواهبهم، وكم هو أمر قوي عندما يقومون به في النهاية. وقد قمتُ لأكثر من عشر سنوات بتدريب أشخاص من كافة الشرائح -محامو شركات وطلاب جامعات ومدراء صناديق تحوط ومتزوجون- على مهارات التفاوض. وقمنا بطبيعة الحال بتغطية الأساسيات، كيف تحضِّر للتفاوض، ومتى تقدِّم العرض الأول، وماذا تفعل عندما يقول الشخص الآخر، «إقبله أو ارفضه.»

ولكنني قمت كذلك بمساعدة عملاء على معرفة شخصياتهم الطبيعية وكيف يحققون أقصى استفادة منها.

كانت موكلتي الأولى امرأة شابة اسمها لورا. وكانت محامية في وال ستريت، ولكنها امرأة هادئة وتستغرق بأحلام اليقظة، تهاب تسليط الأضواء وتكره العدوانية. ولكنها تدبرت أمرها بطريقة أو بأخرى في اجتياز بوتقة كلية الحقوق في جامعة هارفارد - مكان يتم فيه إعطاء الدروس في مدرجات فسيحة وضخمة، وحيث شعرت ذات مرة بتوتر عصبي شديد لدرجة أنها تقيأت وهي في طريقها لحضور الدرس. والآن كونها كانت في العالم الحقيقي، لم تكن متأكدة من أنه كان بإمكانها أن تمثل موكليها بالقوة التي كانوا يتوقعونها.

في السنوات الثلاث الأولى في العمل، كانت لورا في مرتبة متدنية جداً لدرجة أنها لم تضطر أبداً لاختبار هذه الفرضية. ولكن ذات يوم ذهب المحامي المسؤول الذي كانت تعمل لديه في إجازة تاركاً إياها تتولى مهمة إجراء تفاوض هام. كان الموكِّل هو شركة تصنيع أميركية جنوبية كانت على وشك التأخر عن تسديد قرض مصرفي، وكانت تأمل في إعادة التفاوض بشأن شروطه، وجلست مجموعة تمثل المصرفيين المانحين للقرض المعرَّض للخطر على الجانب الآخر من طاولة المفاوضات.

كانت لورا تفضل الاختباء تحت الطاولة، ولكنها كانت معتادة على محاربة مثل هذه الدوافع. وأخذت بشجاعة، ولكن بتوتر، مكانها على كرسي القيادة، محاطة بموكليها: المستشار العام على جانب والمسؤولة المالية الرئيسة على الجانب الآخر. وتَصادَف أن هاتين كانتا موكلتي لورا المفضلتين: دمثتي الأخلاق ولطيفتين، ومختلفتين تماماً عن أنماط سادة الكون الأثرياء الذين كانت شركتها عادة تمثلهم. وفي وقت سابق، كانت لورا قد رافقت المستشارة العامة لحضور مباراة لفريق اليانكيز، والمسؤولة المالية للتسوق وشراء حقيبة يد لشقيقتها، ولكن الآن، هذه النزهات المريحة - بالضبط ذلك النوع من التفاعل الاجتماعي الذي كانت لورا تستمع به - بدت بعيدة جداً. كان يجلس على الجانب الآخر من الطاولة تسعة من مصرفيي الاستثمار المتعضين، يرتدون بذلات مفصَّلة حسب الطلب وأحذية باهظة الثمن وتصطحبهم محاميتهم، وهي امرأة ذات فك مربع الشكل وسلوكٍ حماسي. ومن الواضح

أنها ليست من النمط غير الواثق بنفسه، فقد انطلقت المرأة بخطاب مؤثر حول كم سيكون موكلو لورا محظوظين لمجرد قبولهم شروط المصرفيين. وقالت إنه كان عرضاً سخياً جداً.

انتظر الجميع لورا لتردّ، ولكن لم يكن بإمكانها التفكير بأي شيء لتقوله. لذا فقد جلست هناك فقط، ترمش بعينيها، والعيون جميعها تنظر إليها. وكان موكلوها يتحركون في مقاعدهم باضطراب. وكانت أفكارها تجري في حلقة مألوفة: أنا هادئة جداً بالنسبة لهذا النوع من الأشياء، ومتواضعة جداً وعقلانية جداً. وتخيلت الشخص الذي قد يكون أفضل لانجاز مهمة اليوم هو: شخص جريء ولبق ومستعد لضرب الطاولة. وكان سيُطلق على هذا الشخص في المدرسة المتوسطة، خلافاً لـ لورا، «منطلق،» أعلى تقدير عرفه أقرانها في الصف السابع، أعلى حتى من «جميلة،» بالنسبة لأي فتاة، أو «رياضي،» بالنسبة لأي فتى. ووعدت لورا نفسها أنه كان يتعين عليها فقط أن تنجز المهمة في هذا اليوم، وفي الغد كانت ستذهب للبحث عن مسيرة حياة مهنية أخرى.

بعدئذ تذكَرت ما قلته لها مرة تلو المرة: لقد كانت انطوائية، وكونها كذلك فقد كانت لديها قدرات فريدة في التفاوض - ربما أقل وضوحاً ولكن ليست أقل براعة. ربما أنها قامت بالتحضير أكثر من الآخرين جميعهم، وكان لديها أسلوب تحدث هادئ ولكنه حازم، وقلما كانت تتحدث بدون تفكير. وكونها دمثة، فقد كان بإمكانها اتخاذ مواقف قوية، وحتى عدوانية، بينما تبدو معقولة تماماً. وكانت تميل إلى طرح أسئلة - الكثير من الأسئلة - وكانت في الواقع تستمع إلى الإجابات، وهو أمر، مهما كانت شخصيتك، حاسم للتفاوض القوي.

لذا بدأت لورا أخيراً بفعل ما أتى بشكل طبيعي.

سألت، «لنعد خطوة إلى الوراء. على أي أساس تعتمد أرقامكم؟»

«ماذا لو قمنا بهيكلة القرض بهذه الطريقة، هل تعتقدون أنها قد تنجح؟»

«تلك الطريقة؟»

«طريقة ما أخرى؟»

في البداية كانت أسئلتها مترددة. وبدأت تصبح أكثر فعالية عندما واصلت، طارحة إياها بشكل أكثر قوة جاعلة من الواضح أنها قد أنجزت واجبها المنزلي ولن تتنازل مع الحقائق. ولكنها بقيت كذلك وفية لأسلوبها الخاص، ولم ترفع صوتها أو تفقد سلوكها اللائق. وفي كل مرة كان المصرفيون يقدمون تأكيداً كان يبدو لا يتزحزح، كانت لورا تحاول أن تكون بناءة. «هل تقول إن ذلك هو السبيل الوحيد للاستمرار؟ ماذا لو اتخذنا نهجاً مختلفاً؟»

في نهاية المطاف، حوّلت تساؤلاتها البسيطة المزاج في الغرفة، بالضبط كما تذكر كتب التفاوض المدرسية أنها ستفعل. وقد توقف المصرفيون عن إلقاء الخطب وفرض الهيمنة، وهي ممارسات شعرت لورا بأنها كانت غير مجهزة لها بشكل ميؤوس منه، وبدأوا إجراء محادثة فعلية.

المزيد من النقاش، وما يزال لا يوجد اتفاق. انفعل أحد المصرفيين مرة أخرى، رامياً أوراقه على الأرض ومندفعاً خارج الغرفة بغضب. تجاهلت لورا هذا الاستعراض، لأنها، على الأغلب، لم تكن تعرف ماذا تفعل غير ذلك. وفيما بعد، أخبرها أحدهم أنها في تلك اللحظة الحاسمة كانت قد لعبت لعبة جيدة لشيء اسمه «جوجيتسو التفاوض»، ولكنها كانت تعرف أنها كانت تفعل ما تتعلم أن تفعله بشكل طبيعي كشخص هادئ في عالم صاخب.

في نهاية المطاف، توصل الطرفان إلى اتفاق. وغادر المصرفيون المبنى، وتوجه الموكلون المفضلون لدى لورا إلى المطار، وذهبت لورا إلى المنزل، وتكورت مع كتاب، وحاولت أن تنسى أمر توترات ذلك اليوم.

ولكن في صباح اليوم التالي، اتصلت المحامية الرئيسية للمصرفيين - المرأة النشيطة ذات الفك القوي - لتعرض عليها وظيفة، وقالت، «لم أرَ أبداً أي شخص لطيف جداً وحازم جداً في الوقت ذاته.» وبعد يوم آخر، اتصل المصرفي الرئيسي بـ لورا ليسألها ما إذا كان من الممكن لشركة المحاماة التي تعمل فيها أن تمثل شركته في المستقبل. وقال، «إننا بحاجة إلى شخص يستطيع مساعدتنا في عقد صفقات بدون السماح للأنا العليا بالوقوف حجر عثرة».

بالتزامها بطريقتها اللطيفة في إنجاز الأمور، اجتذبت لورا عملاً جديداً لشركتها، وعرض عمل لنفسها. رفع صوتها وضرب الطاولة كانا غير ضروريين.

واليوم تدرك لورا أن انطوائيتها هي جزء هام مِن مَن تكون، وتتّبع طبيعتها التأملية. والجزء المتكرر بداخل رأسها، والذي اتهمها بأنها هادئة جداً ومتواضعة، يعمل بشكل أقل في أغلب الأحيان. إن لورا تعرف أن بإمكانها الاحتفاظ برباطة جأشها أثناء المناقشة عندما تحتاج إلى ذلك.

~

ما الذي أعنيه بالضبط عندما أقول إن لورا هي انطوائية؟ عندما بدأت كتابة هذا الكتاب، كان أول شيء أردت أن أكتشفه هو كيف يعرّف الباحثون الانطوائية والانبساطية بدقة. وكنت أعرف أنه في العام 1921 قام عالم النفس المؤثر كارل يونغ بنشر كتاب مذهل، الأنماط النفسية (Psychological Types)، ما أدى إلى انتشار المصطلحين انطوائي وانبساطي بوصفهما لِبنتي بناء الشخصية المركزيتين. وقال يونغ إن الانطوائيين ينجذبون إلى عالم الأفكار والمشاعر الداخلي؛ وينجذب الانبساطيون إلى حياة الناس والأنشطة الخارجية. ويركز الانطوائيون على المعنى الذي ينشئونه من الأحداث التي تدور من حولهم؛ والانبساطيون ينغمسون هم أنفسهم في الأحداث. يعيد الانطوائيون شحن بطاريتهم بالاختلاء بأنفسهم؛ ويحتاج الانبساطيون إلى إعادة شحن عندما لا يتفاعلون اجتماعياً بما فيه الكفاية. وإذا قمت في أي وقت سابق بإجراء اختبار مايرز - بريغز لمعرفة الشخصية، والذي يعتمد على تفكير يونغ وتم استخدامه من قِبل الغالبية العظمى من الجامعات وشركات فورتش 100، فربما أنك على دراية أصلاً بهذه الأفكار.

ولكن ماذا لدى الباحثين المعاصرين ليقولوه؟ سرعان ما اكتشفت أنه ليس هناك تعريف يشمل جميع الأغراض للانطوائية أو الانبساطية، فهما ليستا فئتين متكاملتين، مثل «شعر مجعد» أو «عمر السادسة عشرة،» يمكن لكل شخص أن يوافق على من هو مؤهل

لإدراجه فيها. على سبيل المثال، إن أتباع مدرسة علم نفس الشخصية الخمسة الكبرى (Big Five) (التي تجادل أنه يمكن اختصار الشخصية البشرية في خمس سمات رئيسية) لا يعرِّفون الانطوائية من حيث الحياة الداخلية الثرية، وإنما على أنها نقص في صفات مثل التوكيد والتفاعل الاجتماعي. وتوجد العديد من التعريفات للانطوائي والانبساطي بقدر ما يوجد من علماء نفس الشخصية الذين يمضون قدراً كبيراً من الوقت في المجادلة حول أي المعاني هو الأكثر دقة. ويعتقد البعض أن أفكار يونغ قد عفا عليها الزمن، ويقسم آخرون أنه هو الوحيد الذي فهم الأمر بشكل صحيح.

وبالرغم من ذلك، فإن علماء نفس اليوم يميلون إلى الاتفاق على عدة نقاط هامة: على سبيل المثال، أن الانطوائيين والانبساطيين يختلفون في مستوى التنبيه الخارجي الذي يحتاجونه للعمل بشكل جيد. فالانطوائيون يشعرون بأنهم «على ما يرام تماماً» بتنبيه أقل، كما يحدث عندما يحتسون النبيذ مع صديق حميم، أو يحلّون لغز كلمات متقاطعة، أو يقرأون كتاباً. ويستمتع الانبساطيون بالإثارة الزائدة التي تأتي من أنشطة مثل لقاء أشخاص جدد والتزلج على منحدرات زلقة ورفع صوت جهاز الستيريو. ويقول عالم نفس الشخصية ديفيد وينتر، «الأشخاص الآخرون مثيرون جداً للمشاعر» شارحاً لماذا تفضل انطوائيتك النموذجية قضاء إجازتها تقرأ على الشاطئ بدلاً من المشاركة في حفلة على متن سفينة سياحية. «إنهم يثيرون مشاعر التهديد والخوف والفرار والحب. إن مائة شخص هم محفِّزون جداً مقارنة بمائة كتاب أو مائة حبة رمل.»

وقد يتفق العديد من علماء النفس أيضاً بأن الانطوائيين والانبساطيين يعملون بشكل مختلف، حيث يميل الانبساطيون إلى معالجة المهام الموكلة إليهم بسرعة، ويتخذون قرارات سريعة (وأحياناً متهورة)، ويشعرون بالراحة بالقيام بمهام متعددة وبالمخاطرة. إنهم يستمتعون «بتشويق المطاردة» من أجل الحصول على جوائز مثل المال والمكانة.

يعمل الانطوائيون غالباً بشكل أبطأ وبتروٍ أكثر. إنهم يحبون التركيز على مهمة واحدة في كل مرة، ويمكن أن تكون لديهم قدرات هائلة في التركيز. إنهم محصنون نسبياً ضد إغراءات الثروة والشهرة.

إن شخصياتنا تشكِّل كذلك أنماطنا الاجتماعية. فالانبساطيون هم الأشخاص الذين سيضيفون حياة إلى حفلة عشائك، ويضحكون على نكاتك بسخاء، ويميلون لأن يكونوا جازمين، ومهيمنين وبحاجة ماسة لصحبة. ويفكر الانبساطيون بصوت مرتفع وبشكل ارتجالي، ويفضلون التحدث على الإصغاء، ونادراً ما يجدون أنفسهم عاجزين عن إيجاد الكلمات للتعبير عن أنفسهم، ويقومون أحياناً بقول أشياء بدون تفكير لم يقصدوا أبداً قولها. ويشعرون بارتياح بالخِلاف ولكن ليس بالعُزلة.

وفي المقابل، ربما يكون لدى الانطوائيين مهارات اجتماعية قوية ويستمتعون بالحفلات واجتماعات العمل، ولكن بعد فترة وجيزة يتمنون لو أنهم في المنزل مرتدون ملابس النوم. إنهم يفضلون تكريس طاقاتهم الاجتماعية للأصدقاء المقربين والزملاء والعائلة، ويصغون أكثر مما يتكلمون، ويفكرون قبل أن يتكلموا، وغالباً ما يشعرون كما لو كانوا يعبرون عن أنفسهم بالكتابة بشكل أفضل منه في المحادثة. ويميلون إلى كراهية النزاع، ولدى الكثير منهم رعب من الأحاديث الخفيفة، ولكنهم يستمتعون بالنقاشات العميقة.

هناك بضعة أشياء لا تصف الانطوائيين: الكلمة انطوائي ليست رديفة لكلمة ناسك أو كارِه للبشر. يمكن للانطوائيين أن يكونوا هذه الأشياء، ولكن معظمهم ودودون تماماً. وهناك واحدة من أكثر العبارات إنسانية باللغة الإنجليزية - «ارتبط فقط!» - قد كتِبت من قِبل إي. إم. فورستر الانطوائي بشكل واضح، في رواية تستكشف السؤال بشأن كيفية تحقيق «الحب البشري في أوجِه.»

والانطوائيون ليسوا بالضرورة خجولين، فالخجل هو الخوف من الرفض الاجتماعي أو الإذلال، في حين أن الانطوائية هي تفضيل البيئات التي لا تكون مفرطة النشاط. والخجل هو أمر مؤلم بطبيعته، والانطوائية ليست كذلك. إن أحد الأسباب التي تجعل الناس يخلطون بين المفهومين هو أنهما يتداخلان أحياناً (على الرغم من أن علماء النفس يناقشون بشأن إلى أي درجة يحدث ذلك). بعض علماء النفس يرسمون مخططاً للتوجهين على محورين رأسي وأفقي، مع وضع طيف انطوائي- انبساطي على المحور الأفقي، وطيف قلِق- مستقر على المحور الرأسي. وبهذا النموذج تتوصل إلى أربعة

مربعات من أنماط الشخصية: انبساطيون هادئون، وانبساطيون قلقون (أو مندفعون)، وانطوائيون هادئون، وانطوائيون قلقون. بعبارة أخرى، من الممكن أن تكون انبساطياً خجولاً، مثل باربرا سترايساند التي لديها شخصية غير عادية وجذابة، ورهبة شديدة من الوقوف على المسرح. أو أن تكون انطوائياً غير خجول، مثل بيل غيتس الذي، حسب كل الروايات، ينأى بنفسه عن الناس ولكنه لا يقلق بشأن آراء الآخرين.

وبالطبع، يمكنك كذلك أن تكون خجولاً وانطوائياً على حد سواء: كان تي. إس. إليوت شخصاً منعزلاً بشكل معروف والذي كتب في «الأرض البور» (The Waste Land) أنه كان بإمكانه أن «يريك خوفاً في حفنة من التراب.» كثير من الأشخاص الخجولين يتحولون إلى الداخل، وذلك جزئياً كملاذ من التفاعل الاجتماعي الذي يسبب لهم ذلك القلق. وكثير من الانطوائيين هم خجولون، وذلك جزئياً نتيجة لاستلام رسالة بأن هناك شيئاً ما خطأ في تفضيلهم للتأمل، وجزئياً لأن فسيولوجياتهم (علم وظائف الأعضاء)، كما سنرى، تجبرهم على الانسحاب من بيئات عالية التنبيه.

ولكن بالرغم من اختلافاتهما، فإن الخجل والانطوائية بينهما شيء مشترك عميق. إن الحالة النفسية للانبساطي الخجول الذي يجلس بهدوء في اجتماع عمل قد تكون مختلفة جداً عن تلك الخاصة بانطوائي هادئ - الشخص الخجول يخاف من التكلم بصوت مرتفع، في حين أن الانطوائي يكون ببساطة متنبهاً بشكل مفرط - ولكن بالنسبة للعالم الخارجي يبدو الاثنان متماثلين. وهذا من الممكن أن يعطي كِلا النمطين استبصارات في كيف أن تبجيلنا لحالة ألفا يحجب عنا أشياء جيدة وذكية وحكيمة. ولأسباب مختلفة جداً، قد يختار أشخاص خجولون وانطوائيون قضاء أيامهم في مساع وراء الكواليس، مثل الاختراع أو البحث أو التخفيف عن المصابين بمرض خطير - أو في مناصب قيادية ينفذونها بكفاءة هادئة. وهذه ليست هي أدوار ألفا، ولكن الأشخاص الذين يعتبرون قدوة تحتذى.

إذا كنت لا تزال غير متأكد أين موقعك على طيف الانطوائي - الانبساطي، يمكنك تقييم نفسك هنا. أجب عن كل سؤال بـ «صح» أو «خطأ» وذلك باختيار الإجابة التي تنطبق عليك في أغلب الأحيان.(*)

1 ____ أفضِّل محادثات شخص لشخص على الأنشطة الجماعية.
2. ____ أفضِّل غالباً التعبير عن نفسي بالكتابة.
3. ____ أستمتع بالعزلة.
4. ____ يبدو أنني أهتم بقدر أقل من أقراني بشأن الصحة والشهرة والمكانة.
5. ____ أكره الدردشة القصيرة، ولكنني أستمتع بالحديث بتعمق بشأن مواضيع تهمني.
6. ____ يقول لي الناس إنني مستمع جيد.
7. ____ أنا لست مُخاطِراً كبيراً.
8. ____ أستمتع بالعمل الذي يتيح لي «التعمق» مع قدر قليل من الانقطاعات.
9. ____ أحب الاحتفال بأعياد الميلاد على نطاق ضيق، بوجود صديق أو اثنين من المقربين أو بوجود أفراد العائلة.
10. ____ يصفني الناس بأنني «أتحدث بلباقة» أو «لطيف المعشر.»
11. ____ أفضِّل أن لا أظهِر أو أناقش عملي مع آخرين إلى أن يتم إنجازه.
12. ____ أكره النزاع.
13. ____ أنجز أفضل أعمالي بمفردي.
14. ____ أميل إلى التفكير قبل أن أتكلم.

(*) هذا اختبار غير رسمي، واختبار شخصية غير مثبت علمياً. وقد تمت صياغة الأسئلة استناداً إلى خصائص الانطوائية المقبولة غالباً من قِبل باحثين معاصرين.

15. ـــــــ أشعر بالإنهاك بعد الخروج لممارسة أنشطتي المعتادة، حتى لو استمتعت بذلك.
16. ـــــــ غالباً ما أترك المكالمات تنتقل إلى البريد الصوتي.
17. ـــــــ إذا كان لي أن أختار، فإنني أفضل عطلة نهاية الأسبوع بدون عمل أي شيء على الإطلاق على عطلة نهاية أسبوع مليئة بأشياء كثيرة مجدولة لإنجازها.
18. ـــــــ لا أستمتع بتنفيذ العديد من المهام معاً.
19. ـــــــ يمكنني التركيز بسهولة.
20. ـــــــ في مواقف الغرفة الصفية، أفضّل المحاضرات على حلقات البحث.

كلما أجبت أكثر بـ«صح»، من المحتمل أنك انطوائي أكثر. وإذا وجدت نفسك قد حصلت على عدد متساو تقريباً من إجابات «صح» و«خطأ»، عندئذ ربما تكون متوازن المزاج - نعم، هناك فعلاً مثل هذه الكلمة.

ولكن حتى لو أجبت عن كل سؤال كانطوائي أو كانبساطي، فذلك لا يعني أنه يمكن التنبؤ بسلوكك في كافة الظروف. ولا يمكننا القول إن كل انطوائي هو قارئ نهم، وإن كل انبساطي يرتدي مظلة مصباح في الحفلات أكثر مما يمكننا قول إن كل امرأة هي باحثة طبيعية عن الإجماع في الرأي، وكل رجل يحب الألعاب الرياضية التي تنطوي على احتكاك جسدي بين اللاعبين. وكما عبر يونغ عن ذلك بطريقة رائعة، «ليس هناك شيء مثل انبساطي بحت أو انطوائي بحت، فرجل من هذا القبيل من شأنه أن يكون في مستشفى الأمراض العقلية.»

وهذا يعود جزئياً إلى أننا جميعاً أفراد معقدون بشكل رائع، ولكن كذلك بسبب وجود الكثير من الأنواع المختلفة من الانطوائيين والانبساطيين. وتتفاعل الانطوائية والانبساطية مع السمات الأخرى لشخصياتنا والتاريخ الشخصي، ما ينتج أنواعاً مختلفة جداً من الناس. لذا، فإذا كنت شخصاً أميركياً مهتماً بالفنون ووالدك كان يتمنى لو أنك

تحاول أن تكون أحد أعضاء فريق كرة قدم مثل أشقائك الذين يتسمون بالخشونة والعنف، ستكون نوعاً من الانطوائيين مختلفاً تماماً عن، لنقل، سيدة أعمال فنلندية كان والداها حارسين لمنارة. (معروف عن فنلندا أنها دولة انطوائية. طرفة فنلندية: كيف يمكنك أن تعرف ما إذا كان الفنلندي يحبك؟ يحدق بحذائك بدلاً من حذائه.)

الكثير من الانطوائيين هم أيضاً «شديدو الحساسية،» ما يبدو أنه شاعري، ولكنه في الواقع مصطلح فني في علم النفس. وإذا كنت من النوع الحساس، فأنت إذن أكثر عرضة من الشخص العادي في أن تغمرك مشاعر الابتهاج عند الاستماع إلى «سوناتا ضوء القمر» (Moonlight Sonata) لبيتهوفن، أو بعبارة ذات صياغة حسنة أو بتصرف لطيف بشكل غير عادي. وربما تكون أسرع من آخرين في الشعور بالغثيان بسبب عنف أو قبح، ولديك على الأرجح ضمير قوي جداً. عندما كنتَ طفلاً ربما كنت تسمى «خجولاً،» وحتى هذا اليوم تشعر بتوتر عندما يجري تقييمك، على سبيل المثال عند إلقاء خطاب، أو عند أول لقاء. في وقت لاحق سنقوم بدراسة لماذا تميل هذه المجموعة من الصفات، التي تبدو غير ذات علاقة ببعضها البعض، إلى الانتماء إلى الشخص ذاته، ولماذا غالباً ما يكون هذا الشخص انطوائياً. (لا أحد يعرف بالضبط كم عدد الانطوائيين الذين يكونون حساسين بشدة، ولكننا نعرف أن 70 بالمائة من الحساسين هم انطوائيون، والـ30 بالمائة الباقية تميل إلى ذكر الحاجة إلى الكثير من «وقت الاستراحة.»)

كل هذا التعقيد يعني أن ليس كل ما تقرؤه في كتاب الهدوء سوف ينطبق عليك، حتى لو كنت تعتبر نفسك انطوائياً متطرفاً. أحد الأسباب هو أننا سوف نمضي بعض الوقت بالتحدث عن الخجل والحساسية، بينما قد لا تكون لديك أي من هاتين الصفتين. لا بأس في ذلك. خذ ما ينطبق عليك، واستخدم الباقي لتحسين علاقاتك مع الآخرين.

وبالرغم من كل ما قيل، فإننا في «الهدوء» سنحاول أن لا نتوقف كثيراً عند التعاريف. إن تعريف المصطلحات بدقة هو أمر حيوي بالنسبة للباحثين الذين تعتمد دراساتهم على تحديد بالضبط تماماً أين تتوقف الانطوائية وأين تبدأ السمات الأخرى، مثل الخجل. ولكن في «الهدوء» سوف نهتم أكثر بثمرة ذلك البحث. لقد اكتشف علماء النفس في الوقت الحاضر، بالاشتراك مع علماء أعصاب وأجهزتهم الخاصة بإجراء فحص دقيق

للدماغ، استبصارات تنويرية تغيّر الطريقة التي نرى فيها العالم - وأنفسنا. إنهم يجيبون عن أسئلة مثل: لماذا يكون بعض الناس كثيري الكلام في حين أن آخرين يحسبون كلماتهم؟ لماذا ينكب بعض الناس على عملهم ويقوم آخرون بتنظيم حفلات أعياد ميلاد في المكتب؟ لماذا يشعر بعض الناس بالارتياح بالسيطرة على الأمور في حين يفضل آخرون عدم القيادة ولا الانقياد؟ هل يمكن أن يكون الانطوائيون قادة؟ هل تفضيلنا الثقافي للانبساطية هو في النظام الطبيعي للأمور أم أنه محدَّد اجتماعياً؟ من منظور تطوري، لا بد أن الانطوائية قد بقيت موجودة كسمة للشخصية لسبب ما - إذن ماذا يمكن أن يكون السبب؟ إذا كنت انطوائياً، هل يتعين عليك تكريس طاقاتك لأنشطة تأتي بشكل طبيعي، أم هل يتعين عليك توسيع مداك، كما فعلت لورا في ذلك اليوم على طاولة المفاوضات؟

ربما تفاجئك الإجابات.

إذا كان هناك استبصار واحد تأخذه من هذا الكتاب، بالرغم من ذلك، فإنني أتمنى أن يكون معنى جديداً للحق بأن تكون نفسك. يمكنني أن أضمن شخصياً آثار هذه النظرة في تغيير الحياة. هل تذكر الموكلة الأولى التي أخبرتك عنها، الموكلة التي أسميتها لورا من أجل حماية هويتها؟

لقد كانت تلك قصة عني أنا، لقد كنت أنا موكلتي الأولى.

الجزء

الأول

المثل الأعلى الانطوائي

1

ظهور «الرفيق المحبوب جدا»

كيف أصبحت الانبساطية هي المثل الأعلى الثقافي

عيون الغرباء ثاقبة وناقدة.
هل يمكنك مواجهتها بفخر - بثقة - بدون خوف؟
صورة مطبوعة لدعاية صابون ودبيريز، 1922

التاريخ: 1902. المكان: كنيسة هارموني، ولاية ميزوري، مدينة صغيرة جداً على الخارطة، تقع على سهل فيضاني على بعد مئات الأميال من مدينة كنساس سيتي. بطل روايتنا الشاب: طالب مدرسة ثانوية ذو خُلق حسن، ولكنه قلق، اسمه ديل.

وديل، نحيل وغير رياضي وعبوس، هو ابن لمربي خنازير على خُلق ولكنه مُفلس على الدوام. إنه يحترم أبويه ولكنه يخشى أن يحذو حذوهما في فقرهما المدقع. يشعر ديل بالقلق بشأن أمور أخرى، أيضاً: الرعد والبرق، والذهاب إلى جهنم، وأن ينعقد لسانه عند لحظات حاسمة. وحتى أنه يخاف من يوم زفافه: ماذا لو أنه لا يستطيع التفكير بأي شيء يقوله لعروس المستقبل؟

في أحد الأيام يأتي متحدث من شوتاكوا إلى البلدة. حركة شوتاكوا، أسست في العام 1873 ويقع مقرها شمالي ولاية نيويورك، وترسل متحدثين موهوبين إلى كافة أنحاء البلاد ليلقوا محاضرات عن الأدب والعلوم والدين. ويقدِّر الأميركيون الريفيون مقدمي المحاضرات هؤلاء لنفحة الرونق التي يجلبونها من العالم الخارجي - وقدرتهم على إبهار

الجمهور. وهذا المتحدث بعينه يأسر ديل الشاب بحكايته الشخصية عن انتقاله من الفقر المدقع إلى الثراء: لقد كان، ذات يوم، صبياً متواضعاً نشأ في مزرعة، وكان ذا مستقبل بائس، ولكنه طوّر أسلوب تحدُّث ينم عن سحر شخصية، وأصبح محور الاهتمام في شوتاكوا. وكان ديل يصغي باهتمام شديد إلى كل كلمة يقولها.

بعد بضع سنوات، يُعجَب ديل مرة أخرى بقيمة الخطابة. وتنتقل عائلته إلى مزرعة على بعد ثلاثة أميال خارج وارينزبيرغ، في ولاية ميزوري، بحيث يستطيع الذهاب إلى الجامعة هناك بدون دفع نفقات الإقامة والطعام. ويلاحظ ديل أنه يُنظَر إلى الطلاب الذين يفوزون بمسابقات الخطابة في الحرم الجامعي على أنهم قادة، ويقرر أن يكون واحداً منهم. ويقوم بالتسجيل في كل مسابقة، ويهرع إلى المنزل في المساء ليتدرب. ويخسر مرة تلو المرة، وديل عنيد، ولكنه ليس خطيباً جيداً. في نهاية المطاف، وبالرغم من ذلك، تبدأ جهوده تثمر، ويحوِّل نفسه إلى بطل خطابة، وبطل الحرم الجامعي. ويلجأ الطلاب إليه لفهم دروس الخطابة، ويقوم بتدريبهم، ويبدأون بالفوز، أيضاً.

بحلول الوقت الذي يغادر فيه ديل الجامعة في العام 1908، وكان والداه لا يزالان فقيرين، ولكن الشركات الكبرى في أميركا تزدهر. هنري فورد يبيع سيارة الطراز تي كما يباع كعك العيد، باستخدام الشعار، «من أجل العمل ومن أجل المتعة.» وأصبحت الأسماء جي سي بيني وولورث وسيرز روبوك أسماء مشهورة. الكهرباء تضيء منازل الطبقة الوسطى، والتمديدات الداخلية توفر عليهم جولات منتصف الليل إلى المرحاض الخارجي.

ويدعو الاقتصاد الجديد إلى نوع جديد من الأشخاص - مندوب مبيعات، وأخصائي اجتماعي، وشخص بشوش، ومصافح بارع، والقدرة على إنشاء علاقات جيدة مع الزملاء، وفي الوقت ذاته التفوق عليهم في التألق. ينضم ديل إلى صفوف مندوبي المبيعات الآخذة بالتزايد، منطلقاً إلى الطريق وبحوزته القليل من الممتلكات سوى قدرته على الكلام بفصاحة.

إن الاسم الأخير لـ ديل هو كارنيغي (Carnegie) (في الواقع كارناغي Carnagey، حيث أنه غيّر تهجئته في وقت لاحق، وذلك على الأرجح ليعيد للذاكرة آندرو، الصناعي العظيم.) وبعد بضع سنوات مضنية من بيع لحم البقر لشركة آرمور وشركاه، بدأ بتأسيس

عمله الخاص كمعلم للخطابة. ويعطي كارنيغي درسه الأول في المدرسة المسائية في جمعية الشبان المسيحيين الكائنة في شارع 125 في مدينة نيويورك. ويطلب الراتب المعتاد الذي يتقاضاه معلمو المدرسة المسائية والبالغ دولارين لكل جلسة. ويرفض مدير الجمعية، الذي كان يشك في أن درساً في الخطابة سوف يولِّد الكثير من الاهتمام، أن يدفع ذلك المبلغ من المال.

ولكن الصف أحدث ضجة كبيرة ما بين عشية وضحاها، ويمضي كارنيغي قدماً ليؤسس معهد ديل كارنيغي، المكرس لمساعدة رجال الأعمال على اجتثاث حالات عدم الشعور بالأمان التي أعاقته عندما كان شاباً. وفي العام 1913، ينشر كتابه الأول، الخطابة والتأثير على الناس في عالم الأعمال (Public Speaking and Influencing Men in Business). ويكتب كارنيغي، «في الأيام التي كانت فيها آلات البيانو والمراحيض كماليات، اعتبر الناس القدرة على الكلام على أنها موهبة خاصة، لا يحتاجها سوى المحامين أو رجال الدين أو رجال الدولة. واليوم أصبحنا ندرك أنها السلاح الذي لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لأولئك الذين يريدون أن يشقوا طريقهم في المنافسة الحادة في عالم الأعمال.»

~

إن تحول كارنيغي من فتى مزرعة إلى مندوب مبيعات إلى رمز للخطابة هو كذلك قصة نشوء المثل الأعلى الانبساطي. لقد عكست رحلة كارنيغي تطوراً ثقافياً بلغ نقطة تحول حاسمة حول منعطف القرن العشرين، ما غيّر للأبد من نكون وبمن نعجَب، وكيف نتصرف في مقابلات العمل، وما الذي نبحث عنه في أي موظف، وكيف يتودد الأزواج لبعضهم البعض، وكيف نربي أولادنا. لقد تحولت أميركا مما أسماه المؤرخ الثقافي المؤثر وارين سوسمان بثقافة الطبع إلى ثقافة الشخصية - وفتحت صندوق باندورا للهموم الشخصية التي لم نتعافَ منها مطلقاً.

في ثقافة الطبع كانت الذات المثالية جدية ومنضبطة وشريفة. وما كان يهم ليس الانطباع الذي يتركه الشخص علناً بقدر ما كان كيف يتصرف الشخص في السر. ولم تكن كلمة شخصية موجودة في اللغة الإنجليزية حتى القرن الثامن عشر، ولم تنتشر فكرة «امتلاك شخصية جيدة» على نطاق واسع حتى القرن العشرين.

ولكن عندما تبنوا ثقافة الشخصية، بدأ الأميركيون بالتركيز على كيف كان الآخرون يتصورونهم. لقد أصبحوا مفتونين بالأشخاص الذين كانوا جريئين ومسلين. وقد كتب سوسمان على نحو رائع، «لقد كان الدور الاجتماعي المطلوب من الجميع في ثقافة الشخصية الجديدة هو دور الممثل. وكان يتعين على كل أميركي أن يصبح ذاتاً منجزة.»

لقد كان صعود أميركا الصناعية قوة كبرى وراء هذا التطور الثقافي. وتطوّرت الأمة بسرعة من مجتمع زراعي يضم بيوتاً صغيرة في البراري إلى مجتمع «الأعمال التجارية في أميركا هي أمر جاد (the business of America is business)» المتحضر الفعال. وفي الأيام الأولى للبلاد، كان معظم الأميركيين يعيشون مثل عائلة ديل كارنيغي، في مزارع أو في بلدات صغيرة، ويتفاعلون مع أشخاص عرفوهم منذ طفولتهم. ولكن عندما وصل القرن العشرين، قامت عاصفة كاملة من الأعمال الكبيرة والتحضُّر والهجرة الجماعية، بنقل السكان إلى داخل المدن. وفي العام 1790، كانت نسبة الذين يعيشون في المدن 3 بالمائة فقط، وفي العام 1840، كان يعيش فيها 8 بالمائة، وبحلول العام 1920، كان أكثر من ثلث السكان في البلاد من المدنيين. وكتب محرر الأخبار هوراس غريلي في العام 1867، «لا يمكننا أن نعيش جميعنا في المدن، ومع ذلك يبدو أن الجميع تقريباً قد قرر فعل ذلك.»

وجد الأميركيون أنهم لم يعودوا يعملون مع جيران بل مع غرباء. وتحول «المواطنون» إلى «موظفين،» مواجهين سؤال كيف تترك انطباعاً جيداً لدى الناس الذين لا تربطهم فيهم روابط مدنية أو عائلية. ويكتب المؤرخ رونالد مارشاند، «لقد أصبحت الأسباب في حصول رجل على ترقية أو تعرض امرأة لمعاناة من رفض اجتماعي أقل قابلية للتوضيح على أساس محسوبية متواجدة منذ أمد طول أو نزاعات عائلية قديمة. وفي خضم الأعمال التجارية والعلاقات الاجتماعية المجهولة الآخذة في التزايد في هذا العصر، قد يشك المرء بأن أي شيء - بما في ذلك الانطباع الأول - قد أحدث الاختلاف

الحاسم.» وقد استجاب الأميركيون لهذه الضغوطات بمحاولة أن يصبحوا مندوبي مبيعات بإمكانهم ليس فقط بيع أحدث الأدوات، وإنما كذلك تسويق أنفسهم.

إحدى أكثر العدسات قوة، والتي من الممكن أن ترى من خلالها التحول من طبع إلى شخصية هو عرف المساعدة الذاتية الذي لعب فيه ديل كارنيغي دوراً بارزاً جداً. لقد كانت كتب المساعدة الذاتية تحتل دائماً حيزاً كبيراً في العقلية الأميركية. والكثير من أدلة السلوك الأولى كانت عبارة عن حكايات دينية رمزية، مثل رحلة الحاج (The Pilgrim's Progress)، الذي نشر في العام 1678، والذي نبّه القراء إلى التصرف مع ضبط النفس إذا أرادوا أن يدخلوا الجنة. لقد كانت الكتيبات الارشادية في القرن التاسع عشر ذات طابع ديني بدرجة أقل، ولكنها كانت لا تزال تقدم مواعظ بشأن قيمة الطبع النبيل. وكانت تقدّم دراسات حالة لأبطال تاريخيين، مثل إبراهام لينكولن، المبجل ليس فقط بوصفه محاوراً موهوباً، وإنما كذلك كرجل متواضع، كما عبَّر عن ذلك رالف والدو إيمرسون، «لم يرتكب إساءة بالاستعلاء.» كما أنها أثنت على أشخاص عاديين عاشوا حياة فاضلة إلى حد كبير، فقد عرض كتيب حظي بشعبية في العام 1899 بعنوان الطبع: أعظم شيء في العالم (Character: The Grandest Thing in the World) بائعة متجر خجولة أعطت دخلها الضئيل لمتسول متجمد من البرد، ثم انطلقت مسرعة قبل أن يتمكن أي شخص من رؤية ما فعلته. لقد فهم القارئ أن فضيلتها مستمدة ليس فقط من كرمها، وإنما كذلك من رغبتها في البقاء مجهولة الهوية.

ولكن بحلول العام 1920، غيّرت أدلة المساعدة الذاتية تركيزها من الفضيلة الداخلية إلى الجاذبية الخارجية - «أن تعرف ما تقول وكيف تقوله،» كما عبر عن ذلك أحد الكتيبات. ونصح كتيب آخر، «أن تكوّن شخصية هو قوة.» وقال ثالث، «حاول بكل وسيلة أن يكون لديك تمكن مسبق للسلوكيات التي تجعل الناس يفكرون، 'إنه شخص محبوب جداً'.» «تلك هي بداية الشهرة للشخصية.» وقامت مجلة سكسيس (Success) وذا ساترديه إيفنينغ بوست (The Saturday Evening Post) بإدخال أقسام لتعليم القراء عن فن المحادثة. وقد قام المؤلف ذاته، أوريسون سويت ماردين، الذي ألف كتاب الطبع: أعظم شيء في العالم (Character: The Grandest Thing in the World) في العام 1899،

بإنتاج عنوان آخر شعبي في العام 1921، وكان باسم الشخصية البارعة (Masterful Personality).

لقد تمت كتابة العديد من هذه الأدلة لرجال الأعمال، ولكن كان يتم كذلك حث النساء على العمل على صفة غامضة تسمى «الفتان.» وحذر أحد أدلة الجمال من أن نجاحهن في عشرينيات القرن العشرين كان عملاً تجارياً تنافسياً مقارنة بما واجهته جداتهن، حيث أنه كان يتعين عليهن أن يكن ذوات شخصية جذابة بشكل واضح: «الأشخاص الذين يمرون بنا في الشارع لا يستطيعون أن يعرفوا أننا نتمتع بالذكاء والجاذبية إلا إذا أظهرنا ذلك.»

إن مثل هذه النصيحة - المقصود منها ظاهرياً تحسين حياة الناس - لا بد وأنها جعلت حتى الأشخاص الواثقين من أنفسهم بشكل معقول يشعرون بالاضطراب. وقد قام سوسمان بعدّ الكلمات التي ظهرت بشكل متكرر أكثر في كتيبات النصائح على أساس الشخصية في أوائل القرن العشرين، وقارنها مع أدلة الطبع في القرن التاسع عشر. كانت الأدلة السابقة تؤكد على السمات التي كان بإمكان أي شخص أن يعمل على تحسينها، والموصوفة بكلمات مثل

المواطَنة

الواجب

العمل

الأعمال الذهبية

الشرف

السمعة

الأخلاق

آداب السلوك

الاستقامة

ولكن الأدلة الجديدة تثني على سمات كانت - بصرف النظر عن إلى أي مدى جعلها ديل كارنيغي تبدو سهلة - أكثر تعقيداً في الاكتساب، فإما أنك جسدت تلك السمات أو أنك تجسدها:

آسر القلوب
فاتن
مذهل
جذاب
متألق
مهيمن
قوي
نشيط

ولم يكن من قبيل الصدفة أنه في عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين أصبح الأميركيون مفتونين بنجوم السينما، فمن أفضل من معبود جماهير ليكون نموذجاً يمثل سحر الشخصية الجذابة؟

~

كما تلقى الأميركيون نصيحة بشأن التقديم الذاتي - سواء أحبّوا ذلك أم لا - من قطاع الدعاية والإعلان. وفي حين أن الإعلانات المطبوعة الأولى كانت عبارة عن إعلانات مباشرة للمنتجات («إيتونز هايلند لينين: أوراق الكتابة الأنقى والأنظف»)، فإن الإعلانات الجديدة التي تعتمد على أساس الشخصية تتصور المستهلكين على أنهم ممثلون لديهم رهبة من الوقوف على خشبة المسرح، والتي لا يمكن أن ينقذهم منها سوى منتَج المُعلِن. وقد ركزت هذه الإعلانات بشكل مفرط على الإبهار المزعج للاهتمام الجماهيري.

وقد حذر أحد الإعلانات في العام 1922 لصابون ودبيري، «في كل مكان من حولك هناك أشخاص يحكمون عليك بصمت». ونبهت شركة كريم الحلاقة ويليامز، «العيون الناقدة تقيّمك الآن».

وخاطب مركز وكالات الإعلان، مادسون آفنيو، بشكل مباشر، مخاوف الباعة الذكور ومدراء الإدارة الوسطى. ففي أحد الإعلانات لفُرَش أسنان الدكتور ويست، ترى شخصاً يبدو عليه مظهر الثراء جالساً خلف مكتب، ويديه مطويتين بثقة وراء وركه، ويسأل ما إذا كان قد «سبق وأن حاولت تسويق نفسك لنفسك؟ الانطباع الأول الإيجابي هو العامل المنفرد الأعظم في النجاح في عالم الأعمال وفي الحياة الاجتماعية.» وقد أظهر كريم الحلاقة ويليامز رجلاً بشارب وأملس الشعر يحث القراء «اجعلوا وجوهكم تعكس الثقة وليس القلق! إن ما يحكم عليك في أغلب الأحيان به هو 'مظهرك'.»

وقامت إعلانات أخرى بتذكير النساء بأن نجاحهن في لعبة المواعدة كان يعتمد ليس فقط على الشكل الخارجي، وإنما كذلك على الشخصية. وفي العام 1921 أظهَر إعلان صابون ودبيري امرأة شابة مكتئبة، وحيدة في المنزل بعد قضاء أمسية مخيبة للآمال في الخارج. وأظهر النص تعاطفاً، لقد كانت «تتوق إلى أن تكون ناجحة، وسعيدة، ومنتصرة». ولكن بدون مساعدة الصابونة المناسبة، كانت المرأة فاشلة اجتماعياً.

بعد عشر سنوات، نشر منظف الغسيل لوكس إعلاناً مطبوعاً يظهِر رسالة حزينة مكتوبة إلى دوروثي ديكس، المعلقة الصحفية العزيزة آبي في عصرها. وجاء في الرسالة، «عزيزتي الآنسة ديكس، كيف يمكنني أن أجعل نفسي أكثر شعبية؟ أنا جميلة إلى حد ما، ولست غبية، ولكنني كذلك خجولة جداً وأشعر بالتوتر مع الناس. وأكون متأكدة دائماً أنهم لن يحبوني... - جون جي.»

وجاء رد الآنسة ديكس واضحاً وحازماً. لو أن جون تقوم فقط باستخدام منظف لوكس لغسل ملابسها وستائرها ووسائد أريكتها، فإنها سرعان ما ستحصل على «قناعة داخلية وأكيدة وعميقة بأنها جذابة.»

هذا الوصف للتودد على أنه فعل عالي المخاطر كان يعكس الأعراف الجديدة الجريئة لثقافة الشخصية. وفي ظل القوانين الاجتماعية المقيِّدة (القمعية في بعض الأحيان)

لثقافة الطبع، أظهر كِلا الجنسين بعض التحفظ عندما كان الأمر يتعلق برقص التزاوج. والنساء اللواتي كن صاخبات جداً أو يتبادلن النظرات بشكل غير لائق مع أغراب يعتبرن وقحات. وكانت نساء الطبقة العليا يتمتعن بحرية للحديث أكثر من نظيراتهن من الطبقة الدنيا، وكان، في الواقع، يتم الحكم عليهن جزئياً على أساس موهبتهن في حضور البديهة السريع، ولكن حتى هن كنَّ يُنصحن بإظهار حمرة الخجل والعيون التي تنظر نحو الأسفل. لقد كان يتم تحذيرهن بواسطة كتب للسلوكيات من أن «التحفظ الرزين» كان «مُقدراً في امرأة يرغب الرجل أن يجعلها زوجة له أكثر من أدنى تقرب لمؤانسة مفرطة». كان بإمكان الرجال تبني سلوك هادئ يلمح إلى الرصانة، وقوة لم تكن بحاجة للتبجح بذاتها. وعلى الرغم من أن الخجل بحد ذاته كان أمراً غير مقبول، فإن التحفظ كان علامة على تربية جيدة.

ولكن مع قدوم ثقافة الشخصية، بدأت قيمة التصرفات الرسمية بالانهيار، بالنسبة للنساء والرجال على حد سواء. وبدلاً من الدعوات الرسمية للنساء وتقديم تصريحات جديّة بشأن النية، كان يتوقَّع من الرجال الآن أن يطلقوا توددات محنكة لفظياً يلقون فيها للنساء «سطراً» من المغازلة المنمقة. والرجال الذين كانوا هادئين جداً حول النساء، كانوا يخاطرون بأن يعتقد أنهم مثليون، كما علّق دليل الجنس الشعبي في العام 1926، «المثليون مترددون وخجولون ومنكفئون على أنفسهم.» وكذلك النساء، كان من المتوقع أن يفصلن بين اللباقة والجرأة. وإذا استجبن بخجل شديد لمفاتحات رومانسية، كنَّ يدعين، في بعض الأحيان، «شديدات البرودة.»

لقد بدأ مجال علم النفس كذلك السيطرة يتصارع مع الضغط لإظهار الثقة، ففي عشرينيات القرن العشرين أوجد عالم نفس مؤثر، اسمه غوردون ألبورت، اختباراً تشخيصياً للـ«سيطرة - خضوع» لقياس الهيمنة الاجتماعية. وعلق ألبورت، الذي كان هو نفسه خجولاً ومتحفظاً، «يبدو أن حضارتنا الحالية تمنح أهمية كبيرة للشخص الوصولي.» وفي العام 1921 لاحظ كارل يونغ الحالة المتزعزعة الجديدة للانطوائية. وكان يونغ نفسه يرى الانطوائيين على أنهم «معلمون ومروجون للثقافة»، والذين أظهروا قيمة «الحياة الداخلية التي تفتقر إليها حضارتنا بشكل مؤلم جداً.» ولكنه اعترف بأن «تحفظهم

وما يعتريهم من ارتباك لا مبرر له، يثيران بشكل طبيعي جميع التحاملات الحالية ضد هذا النمط.»

ولكن لم تكن الحاجة للظهور واثقاً من نفسك واضحة في أي مكان أكثر من المفهوم الجديد في علم النفس، والمسمى عقدة النقص. لقد تم تطوير عقدة النقص (IC)، كما أصبحت معروفة في الصحافة الشعبية، في عشرينيات القرن العشرين من قِبل عالم نفس من فيينا اسمه ألفريد آدلر، لتصف مشاعر النقص وعواقبها. ويتساءل غلاف كتاب آدلر الأكثر مبيعاً، فهم الطبيعة البشرية (Understanding Human Nature)، «هل تشعر بعدم الثقة؟ هل أنت شديد الخوف؟ هل أنت خنوع؟» وشرح آدلر أن جميع الأطفال والأولاد الصغار يشعرون بالدونية، ويعيشون كما لو كانوا في عالم بالغين وأشقاء أكبر سناً. وفي العملية الطبيعية للنمو يتعلمون توجيه هذه المشاعر نحو السعي لتحقيق أهدافهم. ولكن لو لم تسر الأمور كما هو مخطط لها عندما يصبحون ناضجين، فربما سيُحمَّلون عبء عقدة النقص المخيفة -عقبة جسيمة في عالم تنافسي بصورة متزايدة.

إن فكرة تغليف مخاوفهم الاجتماعية داخل علبة أنيقة للعقدة النفسية قد راقت لكثير من الأميركيين. وأصبحت عقدة الدونية تفسيراً متعدد الأغراض للمشاكل في الكثير من مجالات الحياة، الممتدة من الحب إلى الأبوة إلى الحياة المهنية. وفي العام 1924، نشر كولير قصة عن امرأة كانت خائفة من الزواج من الرجل الذي أحبته خشية أن تكون لديه عقدة نقص، ولا ينجح في أي شيء. وهناك مجلة شعبية أخرى نشرت مقالة بعنوان «طفلك وتلك العقدة العصرية،» تشرح للأمهات ما الذي كان من الممكن أن يسبب عقدة النقص لدى الأطفال، وكيفية الوقاية منها أو علاجها. لدى كل شخص عقدة نقص، على ما يبدو، وكانت بالنسبة للبعض، بطريقة تبدو فيها مفارقة، علامة مميِّزة. لقد عانى كل من لينكولن ونابليون وتيدي روزفلت وإديسون وشكسبير من عقد نقص، وذلك وفقاً لمقالة كولير في العام 1939. وختمت المجلة بالقول، «لذا، إذا كنت تعاني من عقدة دونية كبيرة وقوية ومتنامية في الداخل، فأنت سعيد تقريباً بقدر ما يمكن أن تتمنى أن تكون، شريطة أن يكون لديك الإصرار إضافة إليها.»

على الرغم من النبرة المتفائلة لهذه القطعة، فإن خبراء إرشاد الطفل في عشرينيات القرن العشرين بادروا في مساعدة الأطفال على تطوير شخصيات رابحة. وحتى ذلك

الحين، كان هؤلاء المهنيون يشعرون بالقلق بشكل رئيسي بشأن الفتيات ذوات النضوج الجنسي المبكر والفتيان الجانحين، ولكن في هذا الوقت كان علماء النفس والأخصائيون الاجتماعيون والأطباء يركزون على طفل الحياة اليومية ذي «الشخصية صعبة الانسجام» - لا سيما الأطفال الخجولين. وحذروا أن الخجل كان من الممكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة، بدءاً من الإدمان على الكحول إلى الانتحار، بينما من شأن الشخصية المنطلقة أن تحقق نجاحاً اجتماعياً ومالياً. ويقدم الخبراء نصائح للآباء والأمهات لتعليم أولادهم الاندماج والتفاعل في المجتمع بشكل جيد، وللمدارس لتغيّر تشديدها من التعلم من الكتب إلى «المساعدة والإرشاد في تطوير الشخصية.» وقد تولى المعلمون هذه المسؤولية بحماس. وبحلول العام 1950 كان شعار مؤتمر البيت الأبيض لمنتصف القرن حول الأطفال والشباب (Mid-Century White House Conference on Children and Youth) «شخصية صحية لكل طفل.»

لقد وافق آباء منتصف القرن حسنو النية على أن الهدوء كان غير مقبول، وعلى نموذج المخالطة الاجتماعية لكل من الفتيات والفتيان على حد سواء. وقد ردع البعض أولادهم عن العزلة والهوايات الجادة، مثل الموسيقى الكلاسيكية، والتي من شأنها أن تجعلهم غير محبوبين. لقد كانوا يرسلون أطفالهم إلى المدرسة بأعمار صغيرة بشكل متزايد، حيث كان القصد الأساسي هو تعلم التفاعل الاجتماعي. وغالباً ما كانت تتم معاملة الأطفال الانطوائيين معاملة خاصة بوصفهم حالات مُشكِلة (وضع مألوف لأي شخص لديه طفل انطوائي اليوم).

ويصف كتاب ويليام وايت، رجل المؤسسة (The Organization Man)، وهو من الكتب الأكثر مبيعاً للعام 1956، كيف تعاون الآباء والمعلمون لإعادة بناء شخصيات الأطفال الهادئين بشكل شامل. ويتذكر وايت إحدى الأمهات تخبره أن «جوني لم يكن جيداً في المدرسة، وقد شرح لي المعلم أنه كان جيداً في دروسه ولكن تكيفه الاجتماعي لم يكن جيداً كما كان من الممكن أن يكون. لقد كان يختار صديقاً أو اثنين فقط ليلعب معهما، وفي بعض الأحيان كان يشعر بالسعادة بالبقاء لوحده.» وقال وايت إن الآباء والأمهات كانوا يرحبون بمثل هذه التدخلات. و«باستثناء بضعة من الآباء والأمهات الغريبين، كان

معظمهم ممتنين من أن المدارس تعمل بجد لتعديل الميول الانطوائية، وغيرها من الاختلالات المملة.»

لم يكن الآباء والأمهات، الذين تم إشراكهم في نظام القيمة هذا، غير لطيفين، أو حتى متلبدي الذهن أو الحس، لقد كانوا فقط يهيئون أطفالهم «للعالم الحقيقي.» وعندما أصبح هؤلاء الأولاد أكبر سناً، وقدموا طلبات للتسجيل في الجامعة، ومن ثم لأول وظائفهم، واجهوا معايير المخالطة الاجتماعية ذاتها. ولم يكن موظفو القبول في الجامعة ينظرون إلى المرشحين الأكثر تميزاً، وإنما إلى الأكثر انبساطية وانفتاحاً. وقد صرح إداري كبير في جامعة هارفارد، بول باك، في أواخر أربعينيات القرن العشرين بأنه تعين على هارفارد أن ترفض النمط «الحساس، العُصابي» و«المنبهين فكرياً بشكل مفرط» لصالح الفتيان من «النوع الانبساطي الصحي.» وفي العام 1950، صرح رئيس جامعة ييل، آلفرد ويتني غريسولد، بأن طالب جامعة ييل المثالي لم يكن «مثقفاً متخصصاً كثيف الحاجبين، بل رجلاً ذا خبرات جمة.» وقال عميد آخر لوايت إنه «عند غربلة طلبات الالتحاق من المدرسة الثانوية، شعر بأنه كان من المنطقي فقط الأخذ بالاعتبار ليس فقط ما كانت الكلية تتطلبه، وإنما ما كان سيتطلبه، بعد أربع سنوات، الموظِفون في الشركات. وقال، 'إنهم يفضلون النوع الاجتماعي النشيط إلى حد ما، لذا فإننا نجد أن الرجل الأفضل هو الرجل الذي حصل على معدل 80 أو 85 في المدرسة، وكان لديه الكثير من الأنشطة اللامنهجية. إننا لا نرى فائدة للانطوائي «متقد الذكاء».'»

لقد أدرك عميد الكلية هذا بشكل جيد جداً أن الموظف النموذجي لمنتصف القرن - حتى الموظف الذي كان عمله نادراً ما ينطوي على التعامل مع الجمهور، مثل عالم الأبحاث في مختبر الشركة - لم يكن مفكراً متمعناً، وإنما انبساطياً حماسياً لديه شخصية بائع. ويشرح وايت، «عادة، في أي وقت تستخدم كلمة متقد الذكاء، فإنها إما تسبق الكلمة 'لكن' (مثال، 'جميعنا مع الذكاء، ولكن ') أو تكون مقترنة مع كلمات مثل متقلب المزاج، غريب الأطوار، انطوائي، أحمق، إلخ.» وقال أحد المدراء التنفيذيين في خمسينيات القرن العشرين عن العلماء التعساء العاملين عنده، «سيكون لهؤلاء الأشخاص اتصال مع أناس آخرين في المؤسسة، وسيكون مفيداً هذا إذا تركوا انطباعاً جيداً.»

لم يكن عمل العالم القيام فقط بإجراء البحث، وإنما كذلك المساعدة في تسويقه، وذلك كان يتطلب سلوكاً لشخص ودود واجتماعي. في شركة آي بي إم، وهي شركة جسدت نموذج رجل الشركة كمثل أعلى، كانت فرق المبيعات تجتمع كل صباح لتغني بصوت مرتفع نشيد الشركة، «دائماً إلى الأمام،» وللتناغم مع أغنية «بيع آي بي إم» (Selling IBM)، التي تشبه موسيقى «غناء في المطر» (Singin' in the Rain). «بيع آي بي إم،» كانت تبدأ بـ «إننا نبيع آي بي إم. يا له من شعور رائع، العالم صديقنا.» وقد تمت صياغة الأغنية لتصل إلى خاتمة حماسية: «نحن نتمتع دائماً بلياقة عالية، ونعمل بنشاط وحيوية. إننا نبيع، فقط نبيع، آي بي إم.»

ثم كانوا ينطلقون لإجراء مكالمات البيع، مبرهنين على أن موظفي التسجيل والقبول في جامعتي هارفارد وييل ربما كانوا على حق: نوع معين فقط من الناس من الممكن ربما أن يكون مهتماً في استهلال صباحات أيامه بهذه الطريقة.

وكان سيتعين على باقي موظفي المؤسسة أن يتدبروا أمرهم بأفضل ما يمكنهم. وإذا كان تاريخ الاستهلاك الدوائي يعتبر إشارة ما، فإن العديد قد انهاروا تحت ضغوط من هذا القبيل. وفي العام 1955 أطلقت شركة أدوية، اسمها كارتر- والاس، الدواء المضاد للقلق، ميلتاون (Miltown)، معيدة تشكيل القلق على أنه المنتَج الطبيعي للمجتمع الذي كان تنافسياً بشراسة وأنانية واجتماعياً بقسوة. وقد تم تسويق ميلتاون للرجال، وأصبح على الفور الدواء الأسرع مبيعاً في التاريخ الأميركي، وفقاً للمؤرخة الاجتماعية آندريا تون. وبحلول العام 1956 كان واحداً من كل عشرين أميركي قد جرّب الدواء، وبحلول العام 1960 كان ثلث الوصفات الطبية التي يكتبها أطباء أميركيون تصف الدواء ميلتاون، أو دواء مشابهاً اسمه إيكوانيل (Equanil). وجاء في إعلان إيكوانيل، «القلق والتوتر هما الشيئان الاعتياديان في هذا العصر». وجاء بعد ذلك مهدئ الأعصاب سيرينتيل (Serentil) في ستينيات القرن العشرين بحملة إعلانية أكثر مباشرة حتى في ندائها لتحسين الأداء الاجتماعي. وجاء فيه بتعاطف، «للقلق الذي يأتي من عدم الانسجام».

~

إن المثل الأعلى الانبساطي، بطبيعة الحال ليس اختراعاً حديثاً. فالانبساطية موجودة في حمضنا النووي (DNA) - حَرفياً، وفقاً لبعض علماء النفس. وقد وجِد أن هذه السمة أقل انتشاراً في آسيا وإفريقيا منها في أوروبا وأميركا، اللتين يتحدّر سكانهما بشكل كبير من مهاجري العالم. ويقول هؤلاء الباحثون، من المنطقي أن يكون هؤلاء المسافرون أكثر انبساطاً من أولئك الذين بقوا في موطنهم - وأنهم قد أورثوا سماتهم لأولادهم وأولاد أولادهم. ويكتب عالم النفس كينيث أولسون، «كل موجة مهاجرين تالية إلى قارة جديدة من شأنها أن تؤدي إلى ظهور، على مر الزمن، سكان من أفراد أكثر انخراطاً مقارنة بالذين يقيمون في قارة المنشأ للمهاجرين.»

كما يمكننا أن نعزو أصل إعجابنا بالانبساطيين إلى الإغريق، الذين كانت الخطابة بالنسبة لهم مهارة سامية، وإلى الرومان، الذين كان أسوأ عقاب ممكن بالنسبة لهم يتمثل في النفي من المدينة، بما تعج به من حياة اجتماعية. وبشكل مماثل، نحن نبجّل آباءنا المؤسسين، وذلك على وجه التحديد لأنهم كانوا يرفعون أصواتهم بالكلام عن موضوع الحرية: إعطني حرية أو إعطني موتاً! وحتى مسيحية الصحوات الدينية الأميركية المبكرة، التي يعود تاريخها إلى الصحوة الكبرى الأولى في القرن الثامن عشر، كانت تعتمد على مهارة القساوسة في أداء العروض والذين كانوا يعتبرون ناجحين إذا دفعوا حشوداً من أناس، المحافظين عادة، إلى البكاء والصراخ، وإلى فقدان حصافتهم بشكل عام. وقد تذمرت صحيفة دينية في العام 1837 مفيدة بأنه، «لا شيء يسبب لي المزيد من الألم والضيق أكثر من رؤية قسيس يقف بدون حراك، تقريباً، ويعمل متثاقلاً بفتور كما لو كان عالم رياضيات يحسب بُعد القمر عن الأرض.»

وكما يوحي هذا الازدراء، فإن الأميركيين الأوائل كانوا يبجلون النشاط، وكانوا متشككين بالفكر، ويربطون حياة الفكر بالارستقراطي الأوروبي البليد العاجز عديم النفع الذي خلفوه وراءهم. وقد اختبرت حملة الانتخابات الرئاسية للعام 1828 قوة أحد أساتذة جامعة هارفارد السابقين، جون كوينسي آدمز، في منافسة ضد آندرو جاكسون، وهو بطل عسكري قوي. وقد ميّز شعار حملة جاكسون بين الاثنين بشكل معبِّر: «جون كوينسي آدمز الذي يستطيع أن يكتب / وآندرو جاكسون الذي يستطيع أن يقاتل.»

المتصر في هذه الحملة؟ المقاتل هزم الكاتب، على حد تعبير المؤرخ الثقافي نيل غابلور. (يعتبر علماء النفس السياسي أن جون كوينسي آدمز، على سبيل المصادفة، هو أحد الانطوائيين القلائل في التاريخ الرئاسي.)

ولكن صعود ثقافة الشخصية كثّف مثل هذه التحيزات، وطبقتها ليس فقط على القادة السياسيين والدينيين، وإنما كذلك على الناس العاديين. وبالرغم من أن مصنّعي الصابون ربما استفادوا من التشديد الجديد على السحر وجاذبية الشخصية، لم يكن الجميع سعيدين بهذا التطور. وقال أحد المفكرين في العام 1921، «إن الاحترام للشخصية البشرية الفردية قد بلغ بالنسبة لنا أدنى مستوى، ومن المثير للسخرية بشكل مبهج أنه ليست هناك أمّة تتحدث باستمرار عن الشخصية كما نفعل نحن. فلدينا، في الواقع، مدارس 'للتعبير عن الذات' و'تطوير الذات،' على الرغم من أننا نبدو دائماً كما لو كنا نقصد التعبير عن شخصية وسيط عقارات ناجح، وتطويرها.»

وتحسّر ناقد آخرعلى الاهتمام المتسم بالتقليد الأعمى الذي كان الأميركيون قد بدأوا بإيلائه للفنانين، وقال متذمراً: «من اللافت مدى الاهتمام الذي يتلقاه المسرح والأشياء المتعلقة به في هذ الأيام من المجلات.» بعبارة أخرى، قبل عشرين سنة فقط – خلال ثقافة الطبع – كانت مثل هذه المواضيع تعتبر غير لائقة، والآن أصبحت «جزءاً كبيراً جداً من حياة المجتمع لدرجة أنها أصبحت موضوعاً للحديث بين كافة الطبقات.»

وحتى قصيدة تي. إس. إليوت الشهيرة «أغنية حب جيه. آلفريد بروفروك» (The Love Song of J. Alfred Prufrock) – التي يأسف فيها على الحاجة لأن «تعدّ وجهاً تقابل به الوجوه التي ستلتقيها» – تبدو صرخة قلب بشأن المطالب الجديدة لتقديم الذات. في حين أن شعراء القرن الماضي قد تجولوا وحيدين مثل سحابة تمر خلال الريف (وردزورث، في العام 1802) أو لجأوا للحصول على ملاذ للعزلة إلى بحيرة والدن بوند (ثورو، في العام 1845)، ويقلق بروفورك عند إليوت غالباً بشأن أن يُنظَر إليه بـ«عينين تثبتانك في عبارة تمت صياغتها» وتعلقانك بمسمار، وأنت تتلوى، على الحائط.

~

نتقدَّم سريعاً إلى الأمام، ما يقرب من مائة عام، واحتجاج بروفروك يدرج في المناهج الدراسية في المدارس الثانوية، حيث يتم حفظه كواجب، ومن ثم يتم نسيانه بسرعة، من قِبل يافعين لديهم مهارات بشكل متزايد في تشكيل شخصياتهم على الإنترنت وخارج الإنترنت. ويسكن هؤلاء الطلاب في عالم تعتمد فيه المكانة والدخل واحترام الذات، أكثر من أي وقت مضى، على القدرة على تلبية مطالب ثقافة الشخصية. إن الضغط الذي يُمارَس لجعلنا نمارس التسلية، ونسوِّق أنفسنا، ولا نقلق أبداً بشكل مرئي، يستمر بالتزايد. وقد ارتفع عدد الأميركيين الذين كانوا يعتبرون أنفسهم خجولين من 40 بالمائة في سبعينيات القرن العشرين إلى 50 بالمائة في تسعينيات القرن العشرين، وذلك يعود ربما إلى أننا قمنا بقياس أنفسنا مقابل معايير مرتفعة أكثر من أي وقت مضى لتقديم الذات الجريء. ويُعتقَد اليوم أن «اضطراب القلق الاجتماعي» - الذي يعني بشكل أساسي الخجل المَرضي - يصيب واحداً من خمسة منّا. وأحدث نسخة من الدليل التشخيصي والإحصائي (DSM-IV)، وهو الكتاب المقدَّس للأطباء النفسيين عن الاضطرابات العقلية، تَعتبر الخوف من التحدث أمام جمهور على أنه علة مرضية - ليس مصدر إزعاج وليس عيباً، وإنما مرضاً - عندما يتداخل مع أداء من يعاني منه في العمل. وقال أحد كبار المدراء، في إيستمان كوداك، للمؤلف دانيل غولمان، «لا يكفي أن تكون قادراً على الجلوس أمام جهازك الكمبيوتر متحمساً بشأن تحليل انحدار رائع إذا كنت تشعر بالغثيان بشأن تقديم تلك النتائج إلى مجموعة تنفيذية.» (من الواضح أنه لا ضير في أن تشعر بالغثيان بشأن إجراء تحليل انحدار إذا كنت متحمساً بشأن إلقاء خطابات.)

ولكن ربما أن الطريقة الأفضل لأخذ قياسات ثقافة الشخصية للقرن الواحد والعشرين هي الرجوع إلى ساحة المساعدة الذاتية. اليوم، وقد مر قرن كامل بعد إطلاق ديل كارنيغي لورشة عمل الخطابة الأولى تلك في جمعية الشبان المسيحيين، يعتبر كتابه الأكثر مبيعاً كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس (How to Win Friends and Influence People) السلعة المطلوبة دائماً في أرفف مكتبة المطار وقوائم كتب الأعمال الأكثر مبيعاً. ولا يزال معهد ديل كارنيغي يقدِّم نسخاً محدَّثة من دروس كارنيغي الأصلية، وتبقى القدرة على التواصل بسلاسة هي السمة الأساسية للمناهج الدراسية. إن توستماسترز، المؤسسة غير الربحية التي تأسست في العام 1924، ويجتمع أعضاؤها

أسبوعياً لممارسة الخطابة، والتي أعلن مؤسسوها أن «الحديث كله هو بيع، وأن البيع كله ينطوي على حديث،» لا تزال تزدهر مع أكثر من 500 ,12 فصل في 113 بلداً.

ويعرض الفيديو الترويجي لموقع توستماسترز سيناريو فكاهياً يجلس فيه زميلان، إدواردو وشيلا، بين الجمهور في «مؤتمر الأعمال العالمي السنوي السادس» أثناء قيام أحد المتحدثين المتوترين بالتعثر خلال عرض توضيحي تعيس.

يهمس إدواردو، «إنني سعيد جداً أنني لست هو.»

تجيب شيلا بابتسامة راضية، «أنت تمزح، أليس كذلك؟ ألا تتذكر العرض التوضيحي في الشهر الماضي لأولئك الزبائن الجدد؟ لقد اعتقدت أنه كان سيغمى عليك.»

«لم أكن سيئاً إلى تلك الدرجة، أليس كذلك؟»

«أوه، لقد كنت سيئاً إلى تلك الدرجة. سيئاً حقاً. أسوأ حتى.»

يبدو إدواردو خجِلاً بشكل مناسب، في حين تبدو شيلا اللامبالية إلى حد ما، غافلة تماماً.

وتقول شيلا، «ولكن، يمكنك إصلاح الأمر. يمكنك أن تتصرف بشكل أفضل... هل سبق وأن سمعت عن توستماسترز؟»

شيلا، فتاة سمراء شابة وجذابة، تسحب إدواردو إلى اجتماع توستماسترز. وتتطوع هناك بأداء تمرين يسمى «حقيقة أم كذب» حيث من المفترض أن تخبر المجموعة، المكوَّنة من خمسة عشر مشاركاً أو نحو ذلك، قصة عن حياتها، ويقررون بعدها ما إذا كانوا سيصدقونها أم لا.

وتهمس لإدواردو بصوت هادئ وهي تسير إلى المنصة، «أراهن أن بإمكاني أن أخدع الجميع.» وتنسج قصة مفصّلة عن السنوات التي كانت فيها مغنية أوبرا، لتختتم بقرارها المثير للمشاعر بتخليها عن كل ذلك لتقضي المزيد من الوقت مع عائلتها. وعندما انتهت، يسأل رئيس مأدبة تلك الأمسية المجموعة ما إذا كانوا يصدقون قصة شيلا. وترتفع جميع الأيدي في الغرفة. ويلتفت رئيس المأدبة إلى شيلا ويسألها ما إذا كانت قصتها حقيقية. تبتسم ابتسامة عريضة بانتصار، «لا يمكنني حتى أن أغني لحناً!»

تبدو شيلا للآخرين مخادعة، ولكنها كذلك متعاطفة بشكل غريب. وعلى غرار القراء القلقين لأدلة الشخصية في عشرينيات القرن العشرين، فإنها تحاول فقط أن تتقدم في المكتب. وتُسِرّ إلى الكاميرا، «هناك الكثير جداً من المنافسة في بيئة عملي، وذلك يجعل من المهم أكثر من أي وقت مضى أن أحافظ على مهاراتي حادة الذهن.»

ولكن كيف تبدو «المهارات الحادة الذهن»؟ هل يتعين علينا أن نصبح ضليعين في التقديم الذاتي بحيث يمكننا التصنّع بدون أن يشك أحد بذلك؟ هل يجب علينا أن نتعلم التحكُّم بأصواتنا وإيماءاتنا ولغة أجسادنا إلى أن نتمكن من رواية وبيع أي قصة نريد؟ وتبدو هذه تطلعات فاسدة، علامة على المدى الذي وصلنا إليه -وليس بطريقة جيدة- منذ أيام طفولة ديل كارنيغي.

لقد كان والدا ديل يتمتعان بمستويات أخلاقية رفيعة، فكانا يريدان أن يمارس ابنهما حياة مهنية في الدين أو التعليم، وليس المبيعات. ويبدو من غير المرجح أنهما كانا سيوافقان على أسلوب تحسين الذات المسمى «حقيقة أم كذب.» أو، بقدر ما يتعلق الأمر بذلك ، على نصيحة كارنيغي الأكثر مبيعاً بشأن الطريقة التي تجعل بها الناس يعجبون بك وينفذون أوامرك. إن كتاب كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس مليء بعناوين فصول، مثل «جعل الناس يشعرون بالسعادة للقيام بما تريد» و«كيف تجعل الناس يحبونك على الفور.»

جميعها تثير السؤال، كيف ننتقل من الطبع إلى الشخصية بدون إدراك أننا قد ضحينا بشيء هام على طول الطريق؟

2

أسطورة القيادة الكاريزمية

ثقافة الشخصية، بعد مائة عام

المجتمع بحد ذاته هو تثقيف بقيم الانبساطي، ونادراً ما كان هناك مجتمع ينصح بها بشدة. ليس هناك إنسان يعيش في عزلة تامة، ولكن إلى أي مدى من الممكن لجون دون أن يتلوى ألماً من سماع كم مرة، ولأي أسباب، يتم تكرار الفكرة بشكل ممل جداً.

ويليام وايت

مهارة البيع بوصفها فضيلة: عش مع توني روبنز

تصرخ امرأة شابة اسمها ستيسي، وأنا أسلمها طلبات التسجيل الخاصة بي، «هل أنت متحمسة؟» ويرتفع صوتها اللطيف بعلامة تعجب كبيرة. أومئ برأسي وأبتسم بابتهاج قدر استطاعتي. وأسمع عبر ردهة مركز المؤتمرات في أتلانتا أناساً يصرخون بحدّة، وأسأل، «ما تلك الضجة؟»

تُحفِّز ستيسي، «إنهم يحمِّسون الجميع للدخول، وذلك جزء من التجربة الكاملة لـ حرِّر الطاقة بداخلك (UPW).» وقامت بتسليمي رِباطاً حلزونياً أرجوانياً وشارة اسم مغلّفة لأرتديها حول عنقي. ويظهر على الرِباط بأحرف كبيرة حرِّر الطاقة بداخلك. مرحباً بكم إلى ندوة توني روبنز للمبتدئين.

لقد دفعتُ 895 دولاراً مقابل ذلك، وفقاً للمواد الترويجية، من أجل تعلُّم كيف أكون أكثر حيوية، ولاكتساب الزخم في حياتي، ولقهر مخاوفي. ولكن الحقيقة هي أنني

لست هنا من أجل تحرير الطاقة بداخلي (على الرغم من أنني أشعر دائماً بالسعادة للحصول على بضعة نصائح)، إنني هنا لأن هذه الندوة هي محطة التوقف الأولى في رحلتي إلى فهم المثل الأعلى الانبساطي.

لقد شاهدت البرامج الإعلانية لتوني روبنز - إنه يدّعي أن هنالك دائماً بثاً واحداً في أي لحظة معينة - وهو يصدمني بوصفه واحد من أكثر الناس انبساطية في العالم. ولكنه ليس مجرد أي انبساطي. إنه ملك المساعدة الذاتية، مع قائمة زبائن ضمَّت الرئيس كلينتون، وتايغر ودز، ونيلسون مانديلا، ومارغريت ثاتشر، والأميرة ديانا، وميخائيل كورباتشوف، والأم تيرزا، وسيرينا ويليامز، ودونا كاران - و50 مليون شخص آخر. ومجال المساعدة الذاتية، الذي يبذل فيه مئات الآلاف من الأميركيين كل ما لديهم من طاقة واهتمام وما يقرب من 11 مليار دولار سنوياً، يكشف بالتعريف مفهومنا للذات المثالية، الذات التي نطمح لأن نكونها إذا قمنا فقط باتباع المبادئ السبعة لهذا وللقوانين الثلاثة لذلك. إنني أريد أن أعرف كيف تبدو هذه الذات المثالية.

تسأل ستيسي ما إذا كنتُ قد أحضرت وجباتي معي. ويبدو سؤالاً غريباً: من يحمل معه عشاء من مدينة نيويورك إلى أتلانتا؟ وتشرح بأنني سوف أحتاج إلى إعادة تزوُّد بالطاقة وأنا في مقعدي، وذلك لمدة الأيام الأربعة التالية، من الجمعة وحتى الاثنين، حيث سنعمل لمدة خمس عشرة ساعة في اليوم، من 8:00 صباحاً وحتى 11:00 مساء، مع استراحة واحدة قصيرة في فترة ما بعد الظهر. وسيكون توني على المنصة طوال الوقت، ولن أرغب في تفويت لحظة واحدة.

أخذت أنظر في جميع أنحاء الردهة. يبدو أن الناس الآخرين قد أصبحوا جاهزين - إنهم يتمشون باتجاه القاعة، وهم يسحبون أكياس بقالة بمرح، مليئة بمنتجات باوربار للطاقة، وموز، ورقائق الذرة. اشتريت تفاحتين تظهر عليهما كدمات من مطعم الوجبات الخفيفة، وانطلقت في طريقي إلى قاعة المحاضرات. كان المستقبِلون الذين يرتدون قمصان UPW القطنية، وترتسم على وجوهم ابتسامات مرحة، يصطفون عند المدخل، ويقفزون إلى الأعلى والأسفل، وقبضات أيديهم تندفع باستمرار. ولا يمكنك الدخول بدون تحية ضرب كفوفهم بكفك. إنني أعرف هذا لأنني أحاول.

داخل القاعة الواسعة، كانت هناك مجموعة من الراقصين تقوم بتحميس الجمهور على أغنية بيلي آيدول «موني موني،» التي تم تضخيم صوتها بواسطة نظام صوت من الطراز العالمي، وتجسيمها على شاشات ميغاترون عملاقة تحيط بالمنصة. وكانوا يتحركون بتزامن مثل الراقصين المرافقين في فيديو بريتني سبيرز، ولكنهم يرتدون ملابس مثل ملابس مدراء الأقسام. وكان المغني الرئيسي رجلاً أصلع في الأربعينيات من عمره تقريباً، ويرتدي قميصاً أبيض بأزرار، وربطة عنق محافظة، وأكمام مطوية للأعلى، وابتسامة من الرائع لقاؤك. وتبدو الرسالة أنه يمكننا جميعاً أن نتعلم أن نكون مبتهجين عندما نذهب إلى العمل كل صباح.

في الواقع أن حركات الرقص سهلة بما يكفي لنقلدها في مقاعدنا: إقفز وصفق مرتين، صفق إلى اليسار، صفق إلى اليمين. وعندما تتغير الأغنية إلى «أعطني بعض الحب» (Gimme Some Lovin')، فإن الكثير من الجمهور يتسلقون فوق كراسيهم المعدنية القابلة للطي، حيث يستمرون بالصياح والتصفيق. وأقف بضجر إلى حد ما وذراعاي متصالبان إلى أن أقرر أنه ليس هناك شيء ينبغي عمله سوى الانضمام والقفز إلى الأعلى وإلى الأسفل مع نظرائي الجالسين في المقاعد المجاورة.

في نهاية المطاف، تصل اللحظة التي كنا جميعنا في انتظارها: يقفز توني روبنز على المنصة. فإضافة إلى ضخامته أصلاً بطول ستة أقدام وسبعة إنشات، يبدو بطول مائة قدم على شاشة الميغاترون. بوسامة نجم سينمائي، وعلى رأسه شعر بني كثيف، ولديه ابتسامة بيبسودينت، وعظام خدود محددة بشكل غير عادي. وقد وعد إعلان الندوة، عش تجربة توني روبنز بشكل حي! والآن ها هو هنا يرقص مع الجمهور المبتهج.

تبلغ درجة الحرارة في القاعة حوالى خمسين درجة فهرنهايت، ولكن توني يرتدي قميص بولو قصير الأكمام وبنطالاً قصيراً. لقد أحضر الكثير من الجمهور بطانيات معهم، حيث أنهم عرفوا، بطريقة ما، أنه سيتم إبقاء القاعة باردة كبرودة الثلاجة، وذلك من المفترض لملائمة أيض توني المرتفع جداً. وقد يحتاج الأمر إلى عصر جليدي آخر لتبريد هذا الرجل. إنه يقفز ويبتسم ويتدبر، بطريقة ما، التواصل بالعيون مع جميع الـ3,800 شخص منا. ويقفز المستقبِلون في الممرات بطريقة مفعمة بالحماس. ويفتح توني ذراعيه على

اتساعهما، ويعانقنا جميعنا. ولو عاد المسيح إلى الأرض، وجعل أول محطة توقف له في مركز مؤتمرات أتلانتا، فقد يكون من الصعب تخيل استقبال أكثر ابتهاجاً.

وهذا صحيح حتى في الصف الخلفي حيث أجلس مع آخرين أنفقوا فقط 895 دولاراً مقابل «دخول عام،» مقارنة بـ2,500 دولار مقابل «عضوية ممتازة ماسية،» تجعلك تحصل على مقعد في الصف الأمامي، في أقرب مكان ممكن إلى توني. عندما اشتريت بطاقة عن طريق الهاتف، نبهتني ممثلة الحساب إلى أن الأشخاص في الصف الأول - حيث «تنظر مباشرة إلى توني بالتأكيد» بدلاً من الاعتماد على شاشة الميغاترون - يكونون عادة «أكثر نجاحاً في الحياة.» ونبهت، «أولئك هم الأشخاص الذين يمتلكون طاقة أكثر، أولئك هم الأشخاص الذين يصرخون.» ليست لدي طريقة للحكم على مدى نجاح الأشخاص الجالسين إلى جانبي، ولكنهم بالتأكيد يبدون مبتهجين لوجودهم هنا. وعند رؤية توني، على المنصة المُضاءة بشكل رائع لإبراز وجهه المعبّر، يأخذون بالصراخ والتدفق في الممرات على نمط حفلة روك.

وسرعان ما انضممت إليهم. كنت دائماً أحب أن أرقص، ولا بد أن أعترف بأن الدوران جماعياً على أفضل 40 أغنية كلاسيكية هي طريقة ممتازة لتمضية الوقت. إن القوة المحرِّرة تأتي من الطاقة العالية، بحسب توني، ويمكنني أن أفهم وجهة نظره. ولا عجب أن الناس يسافرون من أماكن بعيدة وعلى نطاق واسع ليروه شخصياً (هناك امرأة شابة جميلة من أوكرانيا تجلس - لا، تقفز - إلى جانبي مع ابتسامة سعيدة). لقد قررت أنه لا بد لي حقاً من البدء بممارسة التمارين الرياضية مرة أخرى عندما أعود إلى نيويورك.

~

عندما تتوقف الموسيقى أخيراً، يخاطبنا توني بصوت أجش، نصفه بصوت الدمى ونصفه بصوت مثير، مقدِّماً نظريته عن «علم النفس العملي.» إن جوهر النظرية يتمثل في أنه لا نفع في أي معرفة إلى أن يرافقها عمل. إنه يتمتع بطريقة إلقاء مقنع بذكاء وجذاب

كان سيجعل ويلي لومان يتحسر. لتوضيح علم النفس العملي عملياً، يطلب توني منّا إيجاد شريك والترحيب ببعضنا البعض كما لو كنا نشعر بالدونية والخوف من الرفض الاجتماعي. تشاركت مع عامل بناء من وسط المنطقة التجارية في مدينة أتلانتا، ونتصافح بطريقة مترددة ونحن ننظر إلى الأرض بخجل أثناء تشغيل أغنية «أريدك أن تريدني» (I Want You to Want Me) في الخلفية.

بعدئذ يصرخ توني بسلسلة من الأسئلة المُصاغَة بدهاء:

«هل كان نفَسُكم عميقاً أم ضحلاً؟»

صرخ الجمهور بانسجام، «ضحلاً!»

«هل ترددتم أم ذهبتم مباشرة باتجاههم؟»

«ترددنا!»

«هل كان هناك توتر في أجسامكم أم كنتم مسترخين؟»

«توتر!»

يطلب توني منّا تكرار التمرين، ولكن هذه المرة بالترحيب بشركائنا كما لو كان الانطباع الذي سنعطيه في الثلاث إلى خمس ثوان الأولى يحدد ما إذا كانوا سيتعاملون معنا في أعمالنا التجارية. وإذا لم يتعاملوا، فإن «كل شخص تهتم بشأنه سوف يموت كالخنازير في الجحيم.»

أنا مندهشة بتشديد توني على النجاح في العمل التجاري - وهذه ندوة حول قوة الشخصية، وليس المبيعات. بعدئذ أتذكر أن توني ليس مدرب حياة فقط، وإنما كذلك رجل أعمال خارقاً، لقد بدأ حياته المهنية في المبيعات، واليوم يشغل منصب رئيس لسبع شركات خاصة. وذات مرة قدَّرت بيزنيس ويك (BusinessWeek) دخله عند 80 مليون دولار في السنة. ويبدو الآن أنه يحاول، بكل قوة شخصيته الهائلة، إضفاء لمسة مندوب المبيعات الخاصة به. إنه يريدنا ليس فقط أن نشعر بارتياح عظيم، بل أن نشع طاقة، ليس فقط لنكون محبوبين، وإنما لنكون محبوبين جداً. إنه يريدنا أن نعرف كيف نسوِّق أنفسنا. لقد تم نصحي سابقاً من قِبل شركات أنثوني روبنز، بواسطة تقرير شخصي مكوَّن من خمس وأربعين صفحة، تم إنتاجه بواسطة اختبار شخصية على الإنترنت، وقمت بإجرائه

عند التحضير لعطلة نهاية الأسبوع هذه، أنه يجب على «سوزان» أن تبذل جهداً للإبلاغ عن أفكارها وليس تسويقها. (تمت كتابة التقرير بصيغة الشخص الثالث، كما لو كانت ستتم مراجعته من قِبل مدير وهمي يقيّم مهاراتي بالتفاعل مع الناس.)

ينقسم الجمهور إلى أزواج من جديد، ويقدمون أنفسهم بحماس، ويصافحون شركاءهم بحماس. عندما انتهينا، تتكرر الأسئلة.

«هل تشعرون بأنكم أفضل، نعم أو لا؟»

«نعم!»

«هل استخدمتم أجسادكم بشكل مختلف، نعم أو لا؟»

«نعم!»

«هل استخدمتم عضلات أكثر في وجوهكم، نعم أو لا؟»

«نعم!»

«هل توجهتم نحوهم مباشرة، نعم أو لا؟»

«نعم!»

يبدو أن هذا التمرين معدّ ليبيّن كيف تؤثر حالتنا الفسيولوجية على سلوكنا وعواطفنا، ولكنه يشير كذلك إلى أن فن البيع يهيمن حتى على أكثر التفاعلات حيادية. وهذا يدل على أن كل لقاء هو لعبة عالية المخاطر نفوز فيها أو نخسر استحسان الشخص الآخر. وذلك يحثنا على مواجهة الخوف الاجتماعي بأسلوب انبساطي قدر الإمكان. ويجب علينا أن نكون مفعمين بالحيوية وواثقين من أنفسنا، وينبغي أن لا نبدو مترددين، ويجب أن نبتسم بحيث نحظى باستحسان المتحاورين معنا. إن اتخاذ هذه الخطوات سوف يجعلنا نشعر شعوراً حسناً - وكلما كانت مشاعرنا أفضل، يمكننا أن نسوق أنفسنا بشكل أفضل.

يبدو توني الشخص المثالي لعرض مثل هذه المهارات. إنه يدهشني بامتلاكه لمزاج «متفائل مرح بإفراط» - نوع من الانبساطية الفائضة بالمنشطات يتميز، على حد تعبير أحد الأطباء النفسيين، بسمات دائمة مدى الحياة «مرِح ومتفائل ومفرِط النشاط ولديه ثقة مفرطة بنفسه» تم تحديدها على أنها إحدى السمات المفيدة في عالم الأعمال، ولا سيما

المبيعات. والأشخاص الذين يتمتعون بهذه السمات غالباً ما يشكلون رفقة رائعة، كما يفعل توني على خشبة المسرح.

ولكن ماذا يحدث إذا أعجبك المتفائل المرح بإفراط بيننا، ولكنك معجب أيضاً بذاتك الهادئة والمتأملة؟ ماذا يحدث لو أنك تحب المعرفة لذاتها، وليس بالضرورة بوصفها مخططاً للعمل؟ ماذا يحدث لو أنك تتمنى أن يكون هناك مزيد، وليس أقل، من الأنواع التأمُّلية في العالم؟

يبدو أن توني قد توقع مسبقاً هذه الأسئلة. لقد أخبرنا في بداية الندوة، «أنت تقول، لكنني لست انبساطياً! ماذا في ذلك؟ ليس من الضروري أن تكون انبساطياً لتشعر بأنك على قيد الحياة!»

صحيح تماماً. ولكن يبدو، بحسب توني، أنه من الأفضل لك أن تتصرف كانبساطي إذا كنت لا تريد إفساد مكالمات ترويج بضاعتك ومشاهدة عائلتك تموت كالخنازير في الجحيم.

~

وتتوَّج الأمسية بالمشي على النار، واحدة من اللحظات الرئيسية في ندوة حرر الطاقة بداخلك، والتي نتعرض فيها للتحدي بالمشي فوق حوض جمر بطول عشرة أقدام بدون حرق أقدامنا. إن كثيراً من الناس يحضرون ندوة حرر الطاقة بداخلك لأنهم سمعوا عن المشي على النار ويريدون أن يجربوا ذلك بأنفسهم. إن الفكرة تتمثل في إدخال نفسك في مثل هذه الحالة الذهنية من عدم الخوف بحيث يمكنك تحمُّل حتى حرارة تصل إلى 1,200 درجة فهرنهايت.

وللتحضير لتلك اللحظة، أمضينا ساعات نمارس أساليب توني - تمارين، حركات رقص، تصورات. وألاحظ أن الناس في الجمهور يبدأون بمحاكاة كل حركة من حركات

توني وكل تعبير من تعبيرات وجهه، بما في ذلك الإيماءة المميزة الخاصة به في رفع ذراعه كما لو كان يقذف كرة بيسبول. وتزداد إثارة الأمسية إلى أن نسير، في نهاية المطاف وقبل منتصف الليل تماماً، إلى موقف السيارات في موكب مُضاء بمشاعل، ومكوّن من ما يقرب من أربعة آلاف شخص، ينشدون نعم! نعم! نعم! على قرع ضربات موسيقى قَبَليّة. ويبدو أن هذا من أجل تحريك مشاعر زملائي في ندوة حرر الطاقة بداخلك، ولكن بالنسبة لي هذا الغناء المصحوب بقرع الطبول - نعم! با- دا- دا- دا، نعم! دوم- دوم- دوم- دوم، نعم! با- دا- دا- دا، يبدو لي مثل ذلك الشيء عندما يقف جنرال روماني على المنصة ليعلن وصوله إلى المدينة التي على وشك أن ينهبها. والمستقبلون الذين حصّنوا البوابات المؤدية إلى القاعة في وقت سابق من ذلك اليوم، مع ضرب كفوفهم عالياً، وابتساماتهم المشرقة، قد تحولوا إلى حراس لبوابات المشي على النار، وأيديهم تلوح باتجاه جسر النيران.

وعلى حد علمي، لا يعتمد النجاح في المشي على النار كثيراً جداً على حالتك الذهنية بقدر ما يعتمد على سماكة باطن قدميك، لذا فإنني أراقب من مسافة آمنة. ولكن يبدو أنني الوحيدة المتخلفة عن الباقين، فقد نجح معظم الزملاء في ندوة حرر الطاقة بداخلك في العبور، وكانوا يصيحون وهم ذاهبون.

«لقد فعلتها!» كانوا يصرخون عندما يصلون إلى الجانب الآخر من حفرة النار. «لقد فعلتها!»

لقد دخلوا في مزاج توني روبنز. ولكن من ماذا يتكون هذا بالضبط؟

إنه، أولاً وقبل كل شيء، عقل متفوق - مضاد عقدة نقص آلفرد آدلر. يستخدم توني كلمة قوة أكثر من كلمة متفوق (نحن أكثر تطوراً في الوقت الحالي من أن نؤطر طلباتنا لتحسين الذات من حيث المراكز الاجتماعية المجردة، بالطريقة التي كنا نفعلها في فجر ثقافة الشخصية)، ولكن كل شيء فيه هو تمرين في التفوق، بدءاً من الطريقة التي يخاطب فيها الجمهور، في بعض الأحيان، بوصفهم «فتيات وفتياناً،» إلى القصص التي يرويها عن منازله الكبيرة وأصدقائه ذوي النفوذ، إلى الطريقة التي يرتفع فيها -حرفياً-

فوق الحشد. إن حجم جسده الهائل هو جزء هام من علامته التجارية، وعنوان كتابه الأكثر مبيعاً، أيقظ العملاق بداخلك (Awaken the Giant Within)، يوضح الأمر كله.

إن ثقافته مثيرة للإعجاب، أيضاً، على الرغم من أنه يعتقد أن التعليم الجامعي يحظى بتقدير مبالغ فيه (يقول، لأنهم لا يعلمونك عن عواطفك وجسدك) وكان متوانياً في تأليف كتابة التالي (لأنه لم يعد هناك أحد يقرأ، بحسب توني)، فقد تمكن من استيعاب عمل علماء النفس الأكاديميين، وجمعه في حزمة عرض واحد مثير لإعجاب، مع تبصرات أصيلة يمكن للجمهور أن يجعلها خاصة به.

إن جزءاً من عبقرية توني يكمن في الوعد غير المُعلَن بأنه سوف يتيح للجمهور أن يشاركه رحلته من الدونية إلى التفوق. ويخبرنا أنه لم يكن دائماً ممتازاً هكذا، فعندما كان طفلاً كان ضئيل الجسم. وقبل أن يستعيد لياقته، كان يعاني من زيادة في وزنه. وقبل أن يعيش في قلعة في ديل مار، في ولاية كاليفورنيا، كان يستأجر شقة صغيرة جداً لدرجة أنه كان يحتفظ بصحونه في حوض الاستحمام. وهذا يشير إلى أنه يمكننا جميعاً أن نتغلب على أي شيء يمنعنا من النجاح، وأنه حتى الانطوائيين يمكن أن يتعلموا المشي على الجمر بينما يغنون بصوت مرتفع نعم مفعمة بالحيوية.

الجزء الثاني من حالة توني الذهنية هو طيبة القلب. فما كان ليُلهم العديد من الناس لو لم يجعلهم يشعرون بأنه كان يهتم حقاً بشأن إطلاق العنان للقوة الكامنة بداخل كل منهم. عندما يكون توني على المنصة، ينتابك إحساس أنه يغني ويرقص ويجيش بكل جزء من طاقته وعواطفه. هناك لحظات، عندما يكون الحشد واقفين يغنون ويرقصون في انسجام تام، لا يمكنك فيها منع نفسك من أن تحبه، بالطريقة التي أحب فيها الكثيرون باراك أوباما بنوع من البهجة الصادمة عندما سمعوه لأول مرة يتحدث عن تجاوز الأحمر والأزرق. وعند نقطة معينة، يتحدث توني عن احتياجات مختلفة لدى الناس - حاجة للحب، واليقين، والتنوع، وما إلى ذلك. ويخبرنا أنه محفَّز بالحب، ونحن نصدقه.

ولكن هناك هذا الأمر أيضاً: طوال مدة الندوة، يحاول باستمرار أن يقدم لنا «عروضاً بأسعار أعلى»، حيث يستخدم، وفريق مبيعاته، حدَث حرر الطاقة بداخلك، الذي دفع

من يحضره مبلغاً جيداً أصلاً، لتسويق ندوات تتواصل لعدة أيام مع مسميات أكثر جاذبية حتى، وبطاقات أسعار باهظة أكثر: موعد مع المصير، حوالى 5,000 دولار؛ وجامعة البراعة، حوالى 10,000 دولار؛ والشراكة البلاتينية التي تشتري لك ولأحد عشر شريك بلاتيني آخر، مقابل 45,000 دولار، الحق في الذهاب في إجازات مدهشة مع توني.

خلال استراحة ما بعد الظهر، يتلكأ توني على المنصة مع زوجته الشقراء والجميلة، سيج، وهو يحدق في عينيها، ويداعب شعرها، ويدمدم في أذنها. أنا متزوجة وسعيدة بزواجي، ولكن كين الآن في نيويورك وأنا هنا في أتلانتا، وعلى الرغم من ذلك أشعر بالوحدة عندما أراقب هذا المشهد. كيف سيبدو الوضع لو كنت عازبة أو غير سعيدة بارتباطي بشريكي؟ إن هذا من شأنه أن «يثير رغبة ملحّة» داخلي، تماماً كما أشار ديل كارنيغي على مندوبي المبيعات أن يفعلوا مع زبائنهم المحتملين قبل عدة سنوات. وكما هو متوقع تماماً، عندما تنتهي فترة الاستراحة، يظهر فيديو طويل على شاشة ميغا، يروّج لندوة توني حول بناء العلاقات.

وفي جزء مصمم ببراعة، يكرِّس توني جزءاً من الندوة لشرح المنافع المالية والعاطفية المتأتية من إحاطة المرء نفسه «بمجموعة الأقران» المناسبة - يقوم بعده أحد الموظفين بتقديم مادة ترويجية للبرنامج البلاتيني الذي يكلف 45,000 دولار. ويتم إخبارنا بأن أولئك الذين يشترون أحد الأماكن الإثني عشر سوف ينضم إلى «مجموعة الأقران المثالية» - «أفضل الموجود،» «نخبة نخبة النخبة.»

لم يكن بإمكاني إلا أن أتساءل لماذا لم يبدُ أحد من الحاضرين في ندوة حرر الطاقة بداخلك أنه مهتم، أو حتى يلاحظ هذه التقنيات للترويج لعروض بأسعار أعلى. والآن لدى الكثير منهم أكياس تسوّق عند أقدامهم، مليئة بأشياء اشتروا كل المتوفر منها في الردهة - أقراص الفيديو الرقمية (دي في دي)، كتب، وحتى الصور الصقيلة لتوني نفسه، والجاهزة لوضعها في إطار.

ولكن هناك شيئاً بشأن توني - وما يجذب الناس لشراء منتجاته - هو أنه، كأي مندوب مبيعات جيد، يؤمن بما يروج له. ويبدو بوضوح أنه لا يرى تناقضاً بين الرغبة في الأفضل للناس، والرغبة في العيش في قصر. إنه يقنعنا بأنه يستخدم مهاراته بالمبيعات

ليس فقط من أجل مكاسب شخصية، وإنما كذلك من أجل مساعدة أكبر عدد يستطيع الوصول إليه منّا. وفي الواقع أن أحد الانطوائيين التأمليين جداً، والذي أعرفه، مندوب مبيعات ناجح يعطي ندوات تدريب خاصة به عن المبيعات، يقسم أن توني روبنز لم يحسّن عمله التجاري فقط، وإنما جعله كذلك شخصاً أفضل. ويقول إنه عندما بدأ بحضور فعاليات مثل ندوة حرر الطاقة بداخلك، ركّز على من الذي يريد أن يكونه، والآن، عندما يقدِّم ندواته الخاصة، يكون ذلك الشخص. ويقول، «إن توني يمنحني طاقة، والآن يمكنني أن أوجِد طاقة من أجل أشخاص آخرين عندما أقف على المنصة.»

~

في بداية ثقافة الشخصية تم حثنا على تطوير شخصية انبساطية لأسباب أنانية صريحة - كطريقة للتفوق على الجمهور في مجتمع مجهول وتنافسي حديث. ولكن نميل في الوقت الحالي إلى الاعتقاد بأنه أن تصبح أكثر انبساطية لا يجعلنا أكثر نجاحاً فقط، وإنما كذلك يجعلنا أناساً أفضل. إننا نرى فن البيع على أنه طريقة ليشارك المرء مواهبه مع العالم.

ولهذا السبب لا يعتبر حماس توني ليبيع لآلاف الناس وأن يكون مُعجباً به من قِبلهم في الوقت ذاته على أنه نرجسية أو عملية ترويج من أجل البيع، وإنما على أنه قيادة من أرفع المستويات. وإذا كان إبراهام لينكولن هو تجسيد الفضيلة خلال ثقافة الطبع، عندئذ يكون توني روبنز هو نظيره خلال ثقافة الشخصية. وفي الواقع أنه عندما يشير توني إلى أنه فكر ذات مرة بالترشح لمنصب رئيس الولايات المتحدة انفجر الجمهور بهتافات مدوِّية.

ولكن هل يكون من المنطقي دائماً أن نساوي القيادة بالانبساطية المفرطة؟ لمعرفة ذلك، قمتُ بزيارة كلية جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، وهي مؤسسة تفخر بنفسها لقدرتها على تحديد وتدريب بعض أبرز الزعماء في عالم الأعمال وفي عالم السياسية في وقتنا الحالي.

أسطورة القيادة الكاريزمية: كلية جامعة هارفارد للأعمال وأكثر

أول شيء ألاحظه بشأن حرم كلية جامعة هارفارد للأعمال هو الطريقة التي يمشي بها الناس. ليس هناك أحد يمشي بتمهل أو يتجول أو يتلكأ. إنهم يمشون بخطى واسعة، مليئة بقوة دافعة إلى الأمام. لقد كان الأسبوع الذي قمت فيه بالزيارة بارداً وخريفياً، وكانت أجساد الطلاب تبدو كأنها تهتز مع كهرباء أيلول/ سبتمبر وهم يمضون قدُماً عبر الحرم الجامعي. وعندما يمرون بطريق بعضهم البعض لا يومئون فقط برؤوسهم - إنهم يتبادلون تحيات نشيطة، مستفسرين عن صيف هذا مع جيه. بي. مورغان أو رحلة ذاك في جبال الهيمالايا.

إنهم يتصرفون بالطريقة ذاتها داخل الدفيئة الاجتماعية في مركز سبانغلر، مركز الطلبة المزين بديكورات فاخرة، حيث توجد داخل سبانغلر ستائر حريرية من الأرض إلى السقف خضراء بلون رغوة البحر، وأرائك جلدية فخمة، وأجهزة تلفاز عملاقة عالية الوضوح من سامسونغ، تبث في هدوء أخبار الحرم الجامعي، وسقوف مرتفعة تتدلى منها ثريات تعمل بفولتية كهربائية عالية. ومعظم الطاولات مجمّعة في المحيط الخارجي للغرفة، مشكّلة ممراً متوسطاً مضاء يستعرض فيه الطلاب بابتهاج، غير مدركين، على ما يبدو، أن العيون كلها مركزة عليهم. إنني معجبة بلامبالاتهم.

إن الطلاب مجهزون حتى بشكل أفضل من محيطهم، إذا كان شيء من هذا القبيل ممكناً. لا أحد لديه زيادة في الوزن أكثر من خمسة باوندات، أو يعاني من بشرة سيئة، أو يرتدي إكسسوارات غريبة. والنساء هن مزيج بين رئيسة المشجعات وبين من الأوفر حظاً في النجاح، ويرتدين بناطيل جينز، وقمصان رقيقة، وأحذية مفتوحة من الأمام ذات كعب عال تصدر صوت طرقعة مبهجة على أرضية سبانغلر الخشبية المصقولة. وكانت بعضهن تستعرضن كعارضات أزياء، سوى أنهن اجتماعيات ومبتهجات بدلاً من أن يكن منعزلات وتعوزهن الحماسة. وكان الرجال يتمتعون بمظهر حسن ورياضيين، وكانوا يبدون كأشخاص يتوقعون أن يكونوا مسؤولين، ولكن بطريقة ودّية مثل الكشافة النسور. يتنابني الشعور بأنك إذا سألت أحدهم عن توجيهات القيادة، سوف يرحب بك بابتسامة على استعداد لفعل الأشياء الصعبة، وسيلقي بنفسه في مهمة مساعدتك للوصول إلى وجهتك - سواء كان يعرف الطريق أم لا.

أجلس إلى جانب اثنين من الطلاب كانا منهمكين في التخطيط للقيام برحلة في السيارة - طلاب كلية جامعة هارفارد للأعمال ينسقون باستمرار زيارات لعدد من الحانات في ليلة واحدة وحفلات، أو يصفون رحلة سفر إلى مناطق خطرة عادوا منها للتو. وعندما يسألون ما الذي جاء بي إلى الحرم الجامعي، أقول إنني أجري مقابلات من أجل كتاب يتحدث عن الانبساطية والانطوائية. ولا أخبرهم بأن صديقاً لي، هو نفسه خريج كلية جامعة هارفارد للأعمال، أطلق ذات مرة على المكان اسم «العاصمة الروحية للانبساطية.» ولكن يتضح أنني لست مضطرة لأن أخبرهم.

يقول أحدهم، «أتمنى لك التوفيق في العثور على انطوائي هنا.»

ويضيف آخر، «تم تأسيس هذه الكلية على أساس الانبساطية. علاماتك ومكانتك الاجتماعية تعتمد عليها. إنها المعيار هنا. الجميع حولك يعبرون عن رأيهم ويكونون اجتماعيين ويخرجون.»

أسأل، «ألا يوجد أحد على الجانب الأكثر هدوءاً؟»

ينظرون إلي بطريقة غريبة.

يقول الطالب الأول بلامبالاة، «لا أستطيع أن أؤكد لك.»

~

كلية جامعة هارفارد للأعمال ليست، بأي مقياس كان، مكاناً عادياً. لقد تم تأسيسها في العام 1908، بالضبط عندما بدأ ديل كارنيغي رحلته كمندوب مبيعات متنقل، وقبل ثلاث سنوات فقط من قيامه بتعليم درسه الأول في الخطابة، وتعتبر الكلية نفسها على أنها «تثقِّف القادة الذين يصنعون فَرقاً في العالم.» والرئيس جورج دبليو. بوش هو أحد الخريجين، جنباً إلى جنب مع مجموعة مذهلة من رؤساء البنك الدولي، ووزراء المالية الأميركيين، ورؤساء بلدية مدينة نيويورك، ورؤساء تنفيذيين لشركات مثل جنرال إلكتريك وغولدمان ساكس، وبروكتر وغامبل، وكذلك، السيئ السمعة، جيفري سكيلينغ،

وغد فضيحة إنرون. وبين العامين 2004 و2006، كان 20 بالمائة من أرفع ثلاثة مدراء تنفيذيين في شركات فورتشن 500 هم من خريجي كلية جامعة هارفارد للأعمال.

ومن المرجح أن خريجي كلية جامعة هارفارد للأعمال قد أثروا على حياتك بطرق أنت غير مدرك لها. لقد قرروا من الذي يجب أن يذهب إلى الحرب ومتى، وبتّوا في مصير صناعة السيارات في ديترويت، ويلعبون أدواراً رئيسية في كل أزمة، تقريباً، لزعزعة وال ستريت، ومين ستريت، وبنسلفانيا آفينو. وإذا كنت تعمل في شركات أميركا الربحية، هناك احتمالات كبيرة في أن يكون خريجو كلية جامعة هارفارد للأعمال قد شكّلوا حياتك اليومية،أيضاً، من خلال إبداء رأيهم بشأن قدر الخصوصية التي تحتاجها في ورشة عملك، وكم جلسة بناء فِرق تحتاج أن تحضر في السنة، وما إذا كان يتم تحقيق الإبداع بأفضل صورة ممكنة من خلال العصف الذهني أم العزلة. وفي ضوء نطاق تأثيرهم، فإن الأمر يستحق إلقاء نظرة على من يسجّل هنا - وما الذي يقدّرونه عندما يتخرجون.

إن الطالب الذي تمنى لي التوفيق في العثور على انطوائي في كلية جامعة هارفارد للأعمال، يعتقد، بلا ريب، أنه لن يتم العثور على أي انطوائي. ولكن من الواضح أنه لا يعرف زميله في السنة الأولى، دون تشين. أقابل دون لأول مرة في سبانغلر حيث كان يجلس على بعد بضع أرائك عن الشخصين اللذين كانا يخططان لرحلة بالسيارة. إنه يبدو كطالب نموذجي من طلاب كلية جامعة هارفارد للأعمال، طويل وذو أخلاق مهذبة، وعظام خدود بارزة، وابتسامة جذابة، وشعر طويل متموج بقصّة عصرية. إنه يرغب في العثور على وظيفة في الأسهم الخاصة عندما يتخرج. ولكن تحدث إلى دون لفترة قصيرة وستلاحظ أن صوته أخفض من أصوات زملائه في الصف، ورأسه دائماً منحن قليلاً، وابتسامته مترددة قليلاً. إن دون هو «انطوائي حاقد،» كما يعبر عن ذلك بمرح - حاقد لأنه كلما قضى وقتاً أطول في كلية جامعة هارفارد للأعمال، يصبح مقتنعاً أكثر بأنه من الأفضل أن يغيّر طُرقه.

يحب دون أن يكون لديه الكثير من الوقت لنفسه، ولكن ذلك ليس خياراً متاحاً جداً في كلية جامعة هارفارد للأعمال، فيومه يبدأ في الصباح عندما يجتمع لمدة ساعة ونصف مع «فريق التعلُّم» المشارك به - وهو مجموعة دراسة محدَّدة مسبقاً تكون المشاركة

فيها إلزامية (تقريباً، يذهب طلاب كلية جامعة هارفارد للأعمال إلى المرحاض في فِرق). ويمضي باقي الفترة الصباحية في الصف، حيث يجلس تسعون طالباً معاً في مدرج على شكل حرف يو (U) محاط بألواح خشبية وفيه مقاعد مرتبة بطريقة مقاعد أستاد رياضي. وعادة يبدأ الأستاذ بتوجيه أحد الطلاب ليصف دراسة الحالة لذلك اليوم، والتي تستند إلى سيناريو تجاري من الحياة الواقعية - لنقل، رئيسة تنفيذية تدرس تغيير هيكل رواتب شركتها. تتم الإشارة إلى الشخصية التي هي في صلب دراسة الحالة، الرئيسة التنفيذية في هذه الحالة، على أنها «البطلة.» ويسأل الأستاذ، إذا كنت البطل - والتلميح هو، قريباً ستكون - ما الذي من شأنك أن تفعله؟

إن أساس التعليم في كلية جامعة هارفارد للأعمال هو أنه يتعين على القادة أن يتصرفوا بثقة وأن يتخذوا قرارات في مواجهة معلومات ناقصة. ويستخدم أسلوب التدريس سؤالاً قديماً: إذا لم تكن لديك كل الحقائق -وغالباً لن تكون لديك- هل يتعين عليك الانتظار لاتخاذ إجراء إلى أن تكون قد جمعت أكبر قدر ممكن من البيانات؟ أم هل تخاطر، من خلال التردد، بفقدان ثقة الآخرين وزخمك؟ الجواب ليس واضحاً. وإذا تحدثت بقوة على أساس معلومات سيئة، يمكن أن تقود موظفيك إلى الوقوع في كارثة. ولكن إذا أظهرت عدم يقين، عندئذ تتأثر المعنويات، ولن يستثمر الممولون، ويمكن لمؤسستك أن تنهار.

إن أسلوب التدريس في كلية جامعة هارفارد للأعمال ينحاز ضمناً إلى جانب اليقين. قد لا تعرف الرئيسة التنفيذية الطريقة الأفضل للمضي قدُماً، ولكن يجب عليها التصرف على أي حال، ومن المتوقع أن يقوم طلاب كلية جامعة هارفارد للأعمال بدورهم بالتعبير عن رأيهم. ومن الناحية المثالية، فقد قام الطالب، الذي طُلِب منه تقديم دراسة الحالة بدون رغبة منه، بمناقشة دراسة الحالة فعلياً مع فريق التعلُّم المشارك به، لذا فهو على استعداد لإبداء رأيه بشأن أفضل تحركات البطلة. وبعد أن ينتهي، يقوم الأستاذ بتشجيع طلاب آخرين على تقديم وجهات نظرهم الخاصة. نصف علامة الطلاب، ونسبة أكبر بكثير من مكانتهم الاجتماعية، تعتمد على ما إذا كانوا يلقون بأنفسهم داخل هذا الجدال الساخن. عندما يتكلم الطالب في أحيان كثيرة وبقوة، عندئذ يكون طرفاً فاعلاً، وإذا لم يفعل ذلك، فهو على الهامش.

كثير من الطلاب يتكيفون بسهولة مع هذا النظام. ولكن ليس دون، فهو يعاني من مشكلة شق طريقه إلى مناقشات الصف، وهو بالكاد يتكلم في بعض الدروس. إنه يفضل المشاركة فقط عندما يعتقد أن لديه شيئاً ما فيه تبصر ليضيفه، أو يختلف بصدق مع شخص ما. وهذا يبدو منطقياً، ولكن دون يشعر كما لو أنه يجب أن يكون أكثر راحة عندما يتحدث بحيث يمكنه ملء مساحته الزمنية المتاحة.

يقضي أصدقاء دون من كلية جامعة هارفارد للأعمال، والذين يميلون لأن يكونوا من أنواع المتأملين والمفكرين مثله، الكثير من الوقت يتحدثون عن التحدث في الصف. ما القدر الذي تكون فيه المشاركة في الصف كثيرة جداً؟ وما القدر الذي تكون فيه قليلة جداً؟ ومتى يشكّل الخلاف علناً مع زميل في الصف نقاشاً صحياً، ومتى يبدو تنافسياً وحَكَمياً؟ تشعر إحدى صديقات دون بالقلق لأن أستاذها قد قام بإرسال رسالة بالبريد الإلكتروني إلى الجميع جاء فيها أنه يتعين على أي شخص لديه خبرة من عالم الواقع حول دراسة حالة اليوم أن يخبره بذلك مسبقاً. إنها متأكدة من أن إعلان الأستاذ كان محاولة للحد من ملاحظات غبية مثل تلك التي ارتكبتها هي في الصف في الأسبوع الماضي. ويشعر آخر بالقلق لأن صوته ليس مرتفعاً بما فيه الكفاية. ويقول، «إن لدي صوتاً منخفضاً بشكل طبيعي، لذا عندما يبدو صوتي عادياً للآخرين، أشعر كما لو أنني أصرخ. لا بد لي من العمل على تحسين صوتي.»

وتبذل الكلية كذلك ما بوسعها لتحويل الطلاب الهادئين إلى متحدثين. ولدى أساتذة الجامعة «فرق تعلُّم» خاصة بهم يقومون فيها بحثِّ بعضهم البعض بأساليب تشجع الطلاب قليلي الكلام على التحدث. فعندما يخفق الطلاب بالتعبير عن رأيهم في الصف، فهذا لا يعتبر على أنه عجز منهم فقط، وإنما كذلك على أنه عجز من أستاذهم. وأخبرني الأستاذ ميشيل آنتيبي، «إذا لم يتكلم أحدهم بحلول نهاية الفصل الدراسي، فهذا يعني أنني لم أقم بعمل جيد.»

وتستضيف الكلية حتى جلسات إعلامية مباشرة وصفحات ويب حول كيف تكون مشاركاً جيداً في الصف. يسرد أصدقاء دون بجدِّية وبسهولة النصائح التي يتذكرونها على أفضل وجه.

«تحدث بيقين. حتى لو كنت تصدق شيئاً خمسين بالمائة فقط، قله كما لو أنك تصدقه مائة بالمائة.»

«إذا كنت تحضِّر لحصة دراسية لوحدك، عندئذ تقوم بإنجاز عملك بطريقة خاطئة. ليس هناك شيء في كلية جامعة هارفارد للأعمال مصمَّم لتقوم بعمله لوحدك.»

«لا تفكر بالإجابة المثالية. فأن تخرج هناك وتقول شيئاً أفضل من أن لا تشارك برأيك.»

كما تقدِّم صحيفة الكلية، هاربس (Harbus)، نصيحة حيث تنشر مقالات بعناوين مثل «كيف تفكر وتتحدث بشكل جيد - بصورة مرتجلة!،» و«تطوير حضورك على المنصة،» و«مغرور أم ببساطة واثق بنفسك؟»

هذه الضرورات تمتد إلى خارج الغرفة الصفية. فبعد الحصة الصفية، يتناول معظم الأشخاص وجبة الغداء في قاعة طعام سبانغلر، التي يصفها أحد الخريجين بأنها «تشبه المدرسة الثانوية أكثر من المدرسة الثانوية.» وكل يوم يتصارع دون مع نفسه. هل يجب عليه العودة إلى شقته والاسترخاء بتناول غداء هادئ، كما يتوق لأن يفعل، أم يجب عليه الانضمام إلى زملاء صفه؟ وحتى لو أجبر نفسه على الذهاب إلى سبانغلر، فلا يبدو كما لو أن الضغط الاجتماعي سوف ينتهي هناك. ومع مرور اليوم ببطء، سيكون هناك المزيد من مثل هذه الخيارات بين أمور صعبة. هل أحضر ساعات ما بعد الظهر السعيدة المتأخرة؟ أخرج إلى أمسية صاخبة في وقت متأخر؟ يقول دون، يخرج الطلاب في كلية جامعة هارفارد للأعمال في مجموعات كبيرة عدة ليال في الأسبوع. والمشاركة غير إلزامية، إلا أن الأمر يبدو كما لو كان كذلك بالنسبة لأولئك الذين لا يستمتعون بالأنشطة الجماعية.

ويخبرني أحد أصدقاء دون، «تعتبر الأنشطة الاجتماعية هنا هي رياضات صارمة. فالأشخاص يخرجون طوال الوقت. وإذا لم تخرج في إحدى الليالي، سوف يسألك الناس، 'أين كنت؟' إنني أخرج في المساء كما لو كانت تلك هي وظيفتي.» لقد لاحظ دون أن الأشخاص الذين ينظمون الفعاليات الاجتماعية - ساعات سعيدة وحفلات عشاء ومهرجانات شرب - يحتلون قمة التسلسل الهرمي الاجتماعي. ويقول دون، «يقول لنا

الأساتذة أن زملاءنا هم الأشخاص الذين سيذهبون إلى حفلات زفافنا. فإذا غادرتم كلية جامعة هارفارد للأعمال بدون بناء شبكة اجتماعية واسعة، فسيبدو الأمر كما لو أنكم فشلتم بتجربتكم في كلية جامعة هارفارد للأعمال.»

في الوقت الذي يستلقي فيه دون في السرير مساء، يكون منهكاً، وفي بعض الأحيان يتساءل لماذا، بالضبط، يجب عليه أن يعمل بإجهاد شديد ليكون اجتماعياً. دون هو طالب أميركي من أصل صيني، وقد عمل مؤخراً بوظيفة في الصيف في الصين. وأذهله كم كانت المعايير الاجتماعية مختلفة، وكم شعر بارتياح أكبر بكثير. ففي الصين هناك تشديد أكثر على الاستماع، وعلى طرح الأسئلة أكثر من التحدث لفترة طويلة، وعلى وضع احتياجات الآخرين أولاً. ويشعر بأن المحادثة، في الولايات المتحدة، تكون حول مدى نجاحك في تحويل تجاربك إلى قصص، في حين أن الشخص الصيني ربما يكون قلقاً من ملء الكثير جداً من وقت الشخص الآخر بمعلومات غير هامة.

ويقول، «في ذلك الصيف، قلتُ لنفسي، 'الآن أعرف لماذا أولئك هم شعبي.'»

ولكن تلك كانت الصين، وهذه كامبريدج، بولاية ماساتشوستس. وإذا حكم أحدهم على كلية جامعة هارفارد للأعمال بحسب إلى أي مدى تعدّ الطلاب بشكل جيد «للعالم الواقعي،» فإنها تبدو أنها تقوم بعمل ممتاز. فبالنتيجة، دون تشن سوف يتخرج إلى داخل ثقافة تجارية تكون الطلاقة اللفظية والمخالطة الاجتماعية هما المتنبئين الأكثر أهمية بالنجاح، وذلك وفقاً لدراسة كلية ستانفورد للأعمال. إنه عالم أخبرني فيه أحد مدراء الأقسام في جنرال إلكتريك (GE) ذات مرة أن «الناس هنا لا يريدون حتى أن يقابلوك إن لم يكن لديك عرض بوربوينت و'ترويج' لهم.» حتى وإن كنت تقدمين توصية لزميلك، لا يمكنك الجلوس في مكتب أحدهم وإخباره بما تفكرين به. يجب عليك أن تقدمي عرضاً توضيحياً، مع مزايا وعيوب، و'علبة وجبة طعام سفري.'»

وما لم يكونوا يعملون لحسابهم أو قادرين على التواصل عن بعد، فإن الكثير من البالغين يعملون في مكاتب حيث يتعين عليهم الحذر من الانزلاق في الممرات وهم يحيّون زملاءهم بحرارة وثقة. ويفيد تقرير 2006 من برنامج وارتون للمهنيين العاملين، «عالم الأعمال مليء ببيئات مكاتب مشابهة للبيئة التي وصفها أحد مدربي الشركات من منطقة

أتلانتا: 'هنا يعرف الجميع أنه من المهم أن تكون انبساطياً ومن المزعج أن تكون انطوائياً. لذا يعمل الناس بجد حقاً ليبدو انبساطيين، سواء كان ذلك مريحاً أم لا. إن ذلك مثل التأكد من أنك تشرب سكوتش الشعير المقطر لمرة واحدة ذاته الذي يشربه الرئيس التنفيذي، وأنك تتدرب في النادي الصحي المناسب.'»

وحتى الشركات التجارية التي توظف عدداً كبيراً من الفنانين والمصممين، وغيرهم من الأنواع ذوي الخيال الواسع، غالباً ما يُبدون تفضيلاً للانبساطيين. وقد أخبرتني مديرة الموارد البشرية في شركة إعلامية كبرى، «نريد أن نجتذب أشخاصاً مبدعين.» وعندما سألتها ما الذي كانت تعنيه بـ «مبدعين،» أجابت أن يواصلوا العمل بثقة وبدون تردد. «يجب أن تكوني اجتماعية ومرحة ومفعمة بالنشاط لكي تعملي هنا.»

إن الإعلانات المعاصرة التي تستهدف رجال الأعمال من الممكن أن تنشر إعلانات العام الماضي لكريم الحلاقة الفاخر ويليامز بالمبلغ ذاته. لقد عرض أحد خطوط الإعلانات التلفزيونية التي تظهر على شبكة سي إن بي سي (CNBC)، قناة الأعمال على تلفاز الكيبل، موظف مكتب يخسر فرصة الذهاب في مهمة مرغوبة.

الرئيس يقول لتيد وأليس. تيد سأرسل أليس إلى مؤتمر مبيعات لأنها سريعة البديهة أكثر منك.
تيد. (مشدوه) ...
الرئيس. لذا، أليس، سوف نرسلك يوم الخميس -
تيد. إنها لا تفعل ذلك!

هناك إعلانات أخرى تبيع منتجاتها صراحة على أنها محسِّنات للانبساطية. ففي العام 2000، قامت آمتراك بتشجيع مسافرين على «ابتعد عن مثبطاتك.» وأصبحت نايك علامة تجارية مشهورة، وذلك يعتمد جزئياً على قوة حملتها «فقط إفعلها». وفي العامين 1999 و2000، وعدت سلسلة من إعلانات الدواء ذي التأثير النفسي، باكسيل، بعلاج الخجل الشديد المعروف بـ«اضطراب القلق الاجتماعي» من خلال تقديم

قصص سندريلا عن تحوُّل الشخصية. وقد أظهر أحد إعلانات باكسيل أحد المدراء التنفيذيين حسن الهندام وهو يصافح بشأن صفقة تجارية. ويشرح التعليق، «يمكنني أن أتذوق طعم النجاح». وهناك إعلان آخر يُظهر ما يحدث بدون الدواء: رجل أعمال وحيد في مكتبه، وجبهته تستند باكتئاب إلى قبضة يده. ويشرح التعليق، «كان يجب علي أن أشارك في أحيان أكثر.»

~

ومع ذلك، حتى في كلية جامعة هارفارد للأعمال توجد دلائل على أن شيئاً ما ربما يكون خاطئاً بأسلوب القيادة الذي يُثمّن الإجابات السريعة والحازمة على اتخاذ القرارات ببطء وهدوء.

وفي كل خريف يشارك الصف القادم في لعبة أداء أدوار تسمى حالة البقاء على قيد الحياة في المنطقة القطبية الشمالية. يتم إخبار الطلاب بأن الوقت هو «حوالى الساعة 2:30 مساء، 5 تشرين الأول/ أكتوبر، وقد تعرضتم لهبوط اضطراري في طائرة مائية على الشاطئ الشرقي لبحيرة لورا في المنطقة القطبية الشمالية للحدود الشمالية لكويبك-نيوفاوندلاند.» ويتم تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة ويُطلَب منهم أن يتخيلوا أن مجموعتهم قد أنقذت خمسة عشر شيئاً من الطائرة - بوصلة، وكيس نوم، وفأس، وما إلى ذلك. ويُطلَب منهم بعد ذلك تصنيفها بالترتيب من حيث الأهمية بالنسبة لبقاء المجموعة على قيد الحياة. يقوم الطلاب أولاً بتصنيف الأشياء بشكل فردي؛ ومن ثم يقومون بذلك كفريق. بعد ذلك يقومون بتقييم تلك التصنيفات مقابل تصنيفات خبير لمعرفة مدى جودة ما فعلوه. وأخيراً يشاهدون شريط فيديو لمناقشات فريقهم لمعرفة ما حدث بشكل صحيح - أو خطأ.

فكرة التمرين تكمن في تعليم المجموعة التآزر، فالتآزر الناجح يعني تصنيفاً للفريق أعلى من تصنيف أعضائه الأفراد. فالمجموعة تفشل عندما يحقق أي من أعضائها

تصنيفاً أعلى من تصنيف الفريق ككل. والفشل هو بالضبط ما يمكن أن يحدث عندما يثمِّن الطلاب توكيد الذات عالياً جداً.

كان أحد زملاء دون في مجموعة محظوظة بأن تضم شاباً ذا خبرة واسعة في المناطق النائية الشمالية. لقد كانت لديه الكثير من الأفكار الجيدة بشأن كيفية تصنيف الأشياء الخمسة عشر التي تم إنقاذها. ولكن مجموعته لم تستمع، وذلك لأنه عبَّر عن وجهات نظره بهدوء شديد.

ويتذكر الزميل، «كانت خطة عملنا تتوقف على الأشخاص المقترَحين الأكثر قدرة على التعبير لفظياً بوضوح. وعندما يقوم الأشخاص الأقل قدرة على التعبير لفظياً بنشر أفكار، كان يتم استبعاد تلك الأفكار. وكان من شأن الأفكار التي كان يتم رفضها أن تبقينا أحياء وبعيداً عن المشاكل، ولكن كان يتم رفضها بسبب القناعة التي اقترح فيها الأشخاص، الأكثر قدرة على التعبير لفظياً، أفكارهم. بعد ذلك قاموا بإعادة عرض شريط الفيديو، وكان ذلك محرجاً جداً.»

قد تبدو حالة البقاء على قيد الحياة في المنطقة القطبية الشمالية كما لو كانت لعبة غير مؤذية تم لعبها داخل البرج العاجي، ولكن إذا فكرت بالاجتماعات التي حضرتها، يمكنك ربما تذكُّر الوقت - الكثير من الأوقات - الذي هيمن رأي الشخص الأكثر ديناميكية أو تحدُّثاً تسبب بالأذى للجميع. ربما كانت حالة منخفضة المخاطر - كأن تقرر، لنفترض، رابطة الآباء والمعلمين (PTA) في كُليتك ما إذا كان سيتم الاجتماع مساء أيام الإثنين أم مساء أيام الثلاثاء. ولكن ربما كان أمراً مهماً: اجتماع طارئ لمسؤولي إنرون رفيعي المستوى، لدراسة ما إذا كان يجب الإفصاح عن ممارسات محاسبية مشكوك فيها، أم لا. (أنظر الفصل 7 لمعرفة المزيد عن إنرون.) أو هيئة محلفين تتشاور بشأن ما إذا كان يجب سجن أم بلا زوج، أم لا.

ناقشت حالة البقاء على قيد الحياة في المنطقة القطبية الشمالية مع أستاذ كلية جامعة هارفارد للأعمال، كوين ميلز، وهو خبير في أساليب القيادة. ميلز رجل لطيف، كان يرتدي، في اليوم الذي تقابلنا فيه، بذلة مخططة، وربطة عنق منقطة باللون الأصفر. وكان ذا صوت

جهوري، ويستخدمه بمهارة. وأخبرني بصراحة أن طريقة كلية جامعة هارفارد للأعمال «تفترض أن يكون القادة ذوي قدرة على التعبير لفظياً، وفي رأيي ذلك جزء من الواقع.»

ولكن أشار ميلز كذلك إلى الظاهرة الشائعة المعروفة باسم «لعنة الفائز،» حيث تقوم شركتان بعرض سعر بشكل تنافسي لشراء شركة ثالثة، إلى أن يرتفع السعر إلى حد كبير جداً بحيث يصبح الأمر حرباً بين الأنا العليا لكلا الطرفين أقل من كونه نشاطاً اقتصادياً. وسيعتبر مقدمو العرض فاشلين إذا سمحوا لخصومهم بالحصول على الجائزة، لذا، فإنهم يشترون الشركة المستهدفة مقابل أي سعر باهظ. ويقول ميلز، «يميل الأمر إلى أن يكون النجاح حليف الأشخاص الحازمين في هذه الأنواع من الأمور. إنك ترين هذا الأمر طوال الوقت. يسأل الناس، 'كيف حدث هذا، كيف دفعنا مبلغاً كبيراً جداً؟' وعادة ما يقال إنهم انجرفوا في حماسة من قِبل الموقف، ولكن ذلك ليس صحيحاً. لقد تم جرفهم من قِبل أشخاص توكيديين ومهيمنين. إن الخطر بالنسبة لطلابنا هي أنهم جيدون جداً في الإقناع بجعلهم يفعلون ما يريدون، ولكن ذلك لا يعني أنهم يسيرون في الطريق السليم.»

وإذا افترضنا أن لدى الأشخاص الصامتين والأشخاص ذوي الصوت المرتفع العدد ذاته تقريباً من الأفكار الجيدة (والسيئة)، عندئذ يجب أن نقلق إذا كان الأشخاص ذوو الصوت الأعلى والأكثر قوة هم من يفوزون بالمنافسة دائماً. وهذا قد يعني أن الكثير جداً من الأفكار السيئة تهيمن في حين أن الأفكار الجيدة تُسحَق. بل إن الدراسات في ديناميكية الجماعة تشير إلى أن هذا هو بالضبط ما يحدث. إننا نعتبر أن المتحدثين أكثر ذكاء من الصامتين - بالرغم من أن معدلات الدرجات وعلامات اختبار السات واختبار الذكاء تظهِر أن هذا الإحساس غير دقيق. ففي إحدى التجارب التي التقى فيها غريبان عبر الهاتف، اعتبِر أن أولئك الذين تحدثوا أكثر كانوا أكثر ذكاء، وأفضل مظهراً، ومحبوبين أكثر. كما أننا نرى المتحدثين على أنهم قادة. كلما يتحدث الشخص أكثر، يوجّه أعضاء المجموعة الأخرى انتباههم نحوه، ما يعني أنه يصبح أكثر قوة مع استمرار الاجتماع. كما أن التحدث بسرعة يعتبر أمراً مساعداً، فنحن نقيّم المتحدثين السريعين على أنهم أكثر قدرة وجاذبية من المتحدثين البطيئين.

كل هذا من شأنه أن يكون جيداً لو أن التحدث أكثر مرتبط بتبصر أكبر، ولكن الأبحاث تشير إلى أنه لا توجد هناك صلة من هذا القبيل. وفي إحدى الدراسات، طُلِب من مجموعة من طلاب جامعيين أن يقوموا بحل مسائل رياضيات معاً، وأن يقوموا بعد ذلك بتقييم ذكاء وحسن تقدير بعضهم البعض. لقد كان يتم باستمرار إعطاء الطلاب الذين تحدثوا أولاً وأكثر التقييمات الأعلى، على الرغم من أن اقتراحاتهم (وعلاماتهم في اختبار سات للرياضيات) لم تكن أفضل من تلك الخاصة بالطلاب الأقل تحدثاً. وتم إعطاء هؤلاء الطلاب ذاتهم تقييمات عالية بشكل مماثل لقدراتهم الإبداعية والتحليلية خلال تمرين منفصل لإعداد استراتيجية أعمال لشركة ناشئة.

لقد وجدت دراسة مشهورة، من جامعة كاليفورنيا في بيركلي، أجراها أستاذ السلوك التنظيمي فيليب تيتلوك، أن المعلقين الذين يظهرون في التلفاز - أي الأشخاص الذين يكسبون رزقهم من خلال الإسهاب بالكلام بثقة على أساس معلومات محدودة - يعطون توقعات بشأن اتجاهات سياسية واقتصادية أسوأ مما كانوا سيعطونها من خلال فرصة عشوائية. وعادة ما يكون المتنبئون الأسوأ هم الأكثر شهرة والأكثر ثقة - وهم بعينهم الذين كان سيتم اعتبارهم على أنهم قادة طبيعيون في الغرفة الصفية في كلية جامعة هارفارد لإدارة الأعمال.

ولدى الجيش الأميركي اسم لظاهرة مماثلة: «الحافلة إلى آبيلين.» وقال الكولونيل (المتقاعد) ستيفن جيه. جيراس، أستاذ العلوم السلوكية في كلية الحرب التابعة للجيش الأميركي، لمجلة خريجي جامعة ييل (Yale Alumni Magazine) في العام 2008، «يمكن لأي ضابط في الجيش أن يخبرك ماذا يعني ذلك، إنه يتعلق بعائلة تستقل سيارة بورش في تكساس في أحد أيام الصيف الحارة، ويقول أحدهم، 'أشعر بالملل. لماذا لا نذهب إلى آبيلين؟' وعندما يصلون إلى آبيلين، يقول أحدهم، 'أتعلمون، لم أكن حقاً أريد الذهاب.' ويقول الشخص التالي، 'لم أكن أرغب في الذهاب - اعتقدت أنك أنت أردت الذهاب،' وهلم جراً. في أي وقت تكون في مجموعة من الجيش، ويقول أحدهم، 'أعتقد أننا جميعنا نستقل الحافلة إلى آبيلين هنا،' تلك راية حمراء، يمكنك أن توقف بها محادثة. إنها أداة قوية جداً من ثقافتنا.»

تظهِر حكاية «حافلة إلى آبيلين» ميلنا إلى اتباع أولئك الذين يبادرون بالعمل - أي عمل. ونحن نميل، بشكل مماثل، إلى تمكين المتحدثين الديناميكيين. وقد أخبرني صاحب رأس مال مغامر ناجح، يتم تقديم عروض له بشكل منتظم من قِبل ريادي أعمال شباب، كم هو محبط من فشل زملائه بالتمييز بين مهارات العرض الجيدة وقدرة القيادة الحقيقية. وقال، «إنني قلق من وجود أشخاص تم وضعهم في مناصب مسؤولية لأنهم متحدثون جيدون، ولكن ليس لديهم أفكار جيدة. ومن السهل جداً الخلط بين القدرة على الدردشات الجانبية والموهبة. يبدو شخص ما مقدَّماً جيداً، ومن السهل التوافق معه، وتلك السمات تحظى بالتقدير. حسناً، لِمَ ذلك؟ إنها سمات قيّمة، ولكننا نعطي قدراً كبيراً جداً من التقدير للعرض ولا نعطي ما يكفي للجوهر وللتفكير الناقد.»

في كتابه المتمرد (Iconoclast)، يستكشف عالم الاقتصاد العصبي غريغوري بيرنز ما يحدث عندما تعتمد الشركات بشدة على مهارات العرض لفرز الأفكار الجيدة عن الأفكار غير المجدية. ويصف شركة برمجيات، اسمها رايت- سوليشنز (Rite-Solutions)، تطلب بنجاح من الموظفين التشارك بأفكار من خلال «سوق أفكار» على الإنترنت، كوسيلة للتركيز على الجوهر أكثر من الأسلوب. وقد قام جو مارينو، رئيس رايت سوليوشنز، وجيم لافوي، الرئيس التنفيذي للشركة، بابتكار هذا النظام كرد فعل على مشاكل عانيا منها في مكان آخر. وقال لافوي لبيرنز، «في شركتي القديمة، إذا كانت لديك فكرة عظيمة، فإننا سنخبرك، 'حسناً، سوف نحدد لك موعداً لمخاطبة لجنة المستجوِبين' - مجموعة من الأشخاص المكلفين بمراجعة أفكار جديدة. ووصف مارينو ما حدث بعد ذلك:

> يأتي أحد الفنيين بفكرة جيدة. وبالطبع يتم طرح أسئلة على ذلك الشخص الذي لا يعرفونه، مثل، «كم هو حجم السوق؟ ما هو نهجك في التسويق؟ ما هي خطة عملك لهذا؟ كم ستكون تكلفة المنتَج؟» إنه أمر محرج. معظم الأشخاص لا يستطيعون الإجابة عن تلك الأنواع من الأسئلة. والأشخاص الذين نجحوا في اجتياز هذه اللجان لم يكونوا الأشخاص الذين لديهم أفضل الأفكار. لقد كانوا أفضل مقدمي العروض.

خلافاً لنموذج القيادة الضاجة بالأصوات في كلية جامعة هارفارد للأعمال، فقد اتضح أن المكانة الرفيعة للرؤساء التنفيذيين الفاعلين مليئة بأشخاص انطوائيين، بمن فيهم شارلز شواب، وبيل غيتس، وبريندا بارنز، والمدير التنفيذي لـ سارة لي، وجيمس كوبلاند، الرئيس التنفيذي السابق لـ ديلويت تتش توماتسو. وكان خبير الإدارة، بيتر دركر، قد كتب، «من بين القادة الأكثر تأثيراً الذين قابلتهم وعملت معهم في فترة نصف قرن، كان بعضهم يحبسون أنفسهم داخل مكاتبهم، وكان آخرون اجتماعيين بشكل مفرط. وكان بعضهم سريعين واندفاعيين، في حين كان آخرون يدرسون الوضع ويستغرقون وقتاً طويلاً للوصول إلى قرار... والسمة الشخصية الوحيدة التي كان يشترك فيها الأشخاص الفاعلون الذين قابلتهم كانت شيئاً لم يكن لديهم: كان لديهم القليل من 'الجاذبية الشخصية' أو لا شيء منها، ولم يكن لديهم حتى استخدام للمصطلح أو ما يدل عليه.» ودعماً لزعم دركر، قام أستاذ الإدارة، برادلي آغل، من جامعة بريغهام يونغ، بدراسة مدراء تنفيذيين من 128 شركة كبرى ووجد أن أولئك الذين كانوا يعتبرون ذوي شخصيات جذابة من قِبل كبار مدرائهم التنفيذيين، كانوا يحصلون على رواتب أكبر، ولكن لم يكن لديهم أداء أفضل في الشركة.

إننا نميل إلى المبالغة في تقدير إلى أي مدى ينبغي أن يكون القادة اجتماعيين. وقد أخبرني الأستاذ ميلز، «معظم القيادة في الشركات تنجَز في اجتماعات صغيرة، وتجري عن بعد بواسطة الاتصالات المكتوبة والاتصالات عبر الفيديو. ولا تجري أمام مجموعات كبيرة. يجب أن تكوني قادرة على القيام ببعض ذلك، إذا لا يمكنك أن تكوني قائدة لشركة وأن تدخلي إلى غرفة مليئة بمحللين ويصيبك شحوب من الخوف وتغادرين. ولكنك لست مضطرة إلى القيام بالكثير من ذلك. إنني أعرف الكثير من قادة الشركات الاستبطانيين جداً والذين يجب عليهم عمل الكثير حقاً للعمل على إنجاز الأمور المتعلقة بالجمهور.»

ويشير ميلز إلى لو جيرستنر، رئيس مجلس الإدارة الأسطوري لشركة آي بي إم. ويقول، «لقد كان يذهب إلى المدرسة هنا، ولا أعلم كيف يمكن أن يصف نفسه. كان يضطر لإلقاء خطابات كبيرة، فيفعل ذلك، ويبدو هادئاً. ولكن إحساسي هو أنه يكون

أكثر راحة بكثير في مجموعات صغيرة. الكثير من هؤلاء الأشخاص يكونون كذلك، في الواقع. ليس جميعهم، ولكن عدداً ضخماً منهم.»

في الواقع، ووفقاً لدراسة مشهورة أجراها عالم الإدارة النظري المؤثر، جيم كولينز، كانت تتم إدارة الكثير من الشركات ذات الأداء الأفضل في أواخر القرن العشرين من قِبل ما يسميه «قادة المستوى 5.» لم يكن هؤلاء المدراء التنفيذيون الاستثنائيون مشهورين بسبب تألقهم أو جاذبية شخصياتهم، بل بسبب التواضع الشديد المصحوب بإرادة مهنية قوية. وفي كتابه المؤثر من جيد إلى عظيم (Good to Great)، يروي كولينز قصة داروين سميث، الذي قام خلال العشرين سنة التي كان فيها رئيساً لشركة كيمبرلي - كلارك بتحويلها إلى شركة ورق رائدة في العالم، وحقق عوائد أسهم أعلى بأربعة أضعاف من مستوى السعر العام في السوق المالي.

لقد كان سميث رجلاً خجولاً ودمث الأخلاق، وكان يرتدي بذلات جيه. سي. بيني، ونظارات ذات إطار أسود، والتي يرتديها الأشخاص غير الاجتماعيين الذين يدرسون كثيراً، وكان يقضي إجازاته يتجول لوحده في مزرعته في ولاية ويسكنسن. وقد طَلب منه مراسل صحيفة وال ستريت جورنال أن يصف أسلوبه في الإدارة، فردَّ سميث بحملقة لفترة طويلة بشكل غير مريح، وأجاب بكلمة واحدة: «غريب.» ولكن سلوكه اللطيف أخفى عزيمة قوية. وبعد فترة وجيزة من تعيينه رئيساً تنفيذياً، اتخذ سميث قراراً مفاجئاً ببيع المطاحن التي كانت تنتج العمل الأساسي للشركة من الورق المصقول، والاستثمار بدلاً من ذلك في صناعة منتجات ورقية للمستهلك، والتي يعتقد أن لها اقتصاديات أفضل ومستقبلاً أكثر إشراقاً. وقال الجميع إن هذا كان خطأ فادحاً، وقامت وال ستريت بتخفيض سهم كيمبرلي- كلارك. ولكن سميث، غير متأثر بالحشد، فعل ما كان يعتقد أنه الصواب. ونتيجة لذلك، أصبحت الشركة أقوى، وسرعان ما تجاوزت منافسيها. وسئل في وقت لاحق عن استراتيجيته، وأجاب سميث أنه لم يتوقف أبداً عن محاولة أن يصبح مؤهلاً لذلك العمل.

ولم يعتزم كولينز أن يعبر عن رأيه بشأن القيادة الهادئة. وعندما بدأ بحثه، كان كل ما يريد أن يعرفه هو ما هي الخصائص التي تجعل شركة ما تتفوق على منافسيها. وقد

اختار إحدى عشرة شركة بارزة لإجراء أبحاث عنها بتعمق. في البداية، تجاهل مسألة القيادة برمتها، وذلك لأنه أراد أن يتجنب الإجابات التبسيطية. ولكن عندما قام بإجراء تحليل لما تشترك فيه الشركات ذات الأداء الأفضل، برزت أمامه طبيعة رؤسائها التنفيذيين. لقد تمت قيادة كل منها من قِبل رجل متواضع مثل داروين سميث. وكان أولئك الذين يعملون مع هؤلاء القادة يميلون إلى وصفهم بالكلمات التالية: هادئون، ومتواضعون، ومعتدلون، ومتحفظون، وخجولون، وعطوفون، ولطيفون، ويتجنبون لفت الأنظار إليهم، وتصريحاتهم أقل مما تقتضيه الحقيقة.

ويقول كولينز، الدرس واضح. إننا لسنا بحاجة إلى شخصيات عملاقة لتحويل الشركات، إننا بحاجة إلى قادة لا يبنون الأنا العليا الخاصة بهم، وإنما المؤسسات التي يديرونها.

~

إذن ما الذي يفعله القادة الانطوائيون بشكل مختلف -وأحياناً بشكل أفضل- عن الانبساطيين؟

إحدى الإجابات تأتي من عمل أستاذ الإدارة في وارتون، آدم غرانت، الذي أمضى وقتاً كبيراً في تقديم المشورة إلى الرؤساء التنفيذيين لشركات فورتشن 500، ومع قادة عسكريين - بدءاً من غوغل إلى الجيش الأميركي والبحرية الأميركية. وعندما تحدثنا لأول مرة، كان غرانت يدرِّس في كلية روس للأعمال في جامعة ميشيغان، حيث أصبح مقتنعاً بأن البحث القائم، الذي أظهر علاقة بين الانبساطية والقيادة، لم يروِ القصة كاملة.

أخبرني غرانت عن قائد جناح في القوات الجوية الأميركية - رتبة واحدة أدنى من رتبة جنرال، مسؤول عن آلاف من الناس، ومكلَّف بحماية قاعدة صواريخ تخضع لحراسة مشدّدة - والذي كان أحد أكثر الأشخاص انطوائية، بشكل تقليدي، إضافة إلى أنه كان واحداً من خيرة القادة الذين قابلهم غرانت في حياته. لقد كان هذا الرجل يفقد التركيز

عندما كان يتفاعل كثيراً جداً مع الناس، لذا، فقد كان يوجِد وقتاً للتفكير والاسترخاء. كان يتحدث بهدوء، بدون الكثير من التغيير في نبرات صوته أو تعابير وجهه. لقد كان مهتماً بالاستماع وجمع المعلومات أكثر من اهتمامه بتأكيد رأيه أو الهيمنة على محادثة.

كما كان يحظى بإعجاب على نطاق واسع، فعندما كان يتكلم، كان الجميع يصغي. ولم يكن هذا بالضرورة أمراً لافتاً - إذا كنت في قمة التسلسل الهرمي العسكري، فمن المفترض أن يستمع الناس إليك. ويقول غرانت، لكن في حالة هذا القائد لم يحترم الناس سلطته الرسمية فقط، وإنما كانوا يحترمون كذلك الطريقة التي كان يقود فيها: من خلال دعم جهود موظفيه لأخذ زمام المبادرة. وكان يسمح لمرؤوسيه المساهمة في اتخاذ قرارات رئيسية، منفذاً الأفكار المنطقية مع توضيح أنه هو من يمتلك السلطة النهائية. ولم يكن مهتماً بالحصول على ثناء أو حتى أن يكون في منصب مسؤولية، لقد كان ببساطة يوكل العمل إلى أولئك الذين كان بإمكانهم أن ينجزوه على أفضل وجه. وهذا كان يعني تفويض بعض مهامه الأكثر إثارة للاهتمام والهادفة والهامة - عملاً كان من شأن قادة آخرين الاحتفاظ به لأنفسهم.

لماذا لم تعكس الأبحاث مواهب أشخاص على غرار قائد الجناح؟ لقد اعتقد غرانت أنه عرف ماذا كانت المشكلة. أولاً، عندما تفحص عن كثب الدراسات القائمة حول الشخصية والقيادة، وجد أن العلاقة بين الانبساطية والقيادة كانت ضعيفة. ثانياً، غالباً ما كانت هذه الدراسات تستند إلى تصورات الناس عن من الذي كان يمثل قائداً جيداً بدلاً من النتائج الفعلية. وغالباً ما تكون الآراء الشخصية هي انعكاساً بسيطاً للتحيز الثقافي.

إلا أن أكثر ما كان ملفتاً للانتباه بالنسبة لغرانت هو أن الأبحاث القائمة لم تفرّق بين الأنواع المختلفة من الحالات التي قد يواجهها القائد. واعتقد أنه ربما كانت بعض المؤسسات أو السياقات أكثر ملاءمة لأساليب القيادة الانطوائية، وأخرى ملائمة للنُهج الانبساطية، ولكن الدراسات لم تذكر مثل هذه الفروقات.

لقد كان لدى غرانت نظرية عن أي أنواع الظروف قد تستدعي القيادة الانبساطية. وكانت فرضيته تتمثل في أن القادة الانبساطيين يعززون أداء المجموعة عندما يكون

الموظفون غير فاعلين، ولكن أن القادة الانطوائيين أكثر فاعلية مع الموظفين المبادرين. ولاختبار فكرته، قام مع اثنين من زملائه، الأستاذة فرانسيسكا جينو من كلية جامعة هارفارد لإدارة الأعمال وديفيد هوفمان من كلية كينان- فلاغلر لإدارة الأعمال في جامعة نورث كارولينا، بإجراء دراستين خاصتين بهم.

في الدراسة الأولى، قام غرانت وزميلاه بتحليل بيانات من واحدة من أكبر خمس سلاسل محلات بيتزا في الولايات المتحدة. واكتشفوا أن الأرباح الأسبوعية للمحلات التي كانت تدار من قِبل انبساطيين، كانت 16 بالمائة أعلى من أرباح تلك المحلات التي كان يديرها انطوائيون - ولكن ذلك فقط عندما كان الموظفون من الأنواع غير الفاعلة، والذين كانوا يميلون إلى القيام بعملهم بدون ممارسة اتخاذ أي مبادرة. وحقق القادة الانطوائيون نتائج معاكسة تماماً.

وعندما عملوا مع موظفين كانوا يحاولون بنشاط تحسين إجراءات العمل، تفوقت محلاتهم في أدائها على تلك المحلات التي كان يديرها انبساطيون بأكثر من 14 بالمائة.

وفي الدراسة الثانية، قام فريق غرانت بتقسيم 163 طالباً جامعياً إلى فرق متنافسة مكلفة بطي أكبر عدد ممكن من القمصان في غضون 10 دقائق. وبدون علم المشاركين، كان في كل فريق ممثلان اثنان. وفي بعض الفِرق، تصرف الممثلان بطريقة غير فاعلة، متبعين تعليمات القائد. وفي فِرق أخرى، كان أحد الممثلين يقول، «إنني أتساءل ما إذا كانت هناك طريقة أكثر كفاءة للقيام بهذا.» ويجيب الممثل الآخر إنه كان عنده صديق من اليابان يعرف طريقة أسرع لطي القمصان. وقال الممثل للقائد، «ربما يستغرق الأمر دقيقة أو دقيقتين لتعليمك، ولكن هل نرغب في تجريبها؟»

كانت النتائج مذهلة. كان من المرجح بنسبة 20 بالمائة أن يتبع القادة الانطوائيون الاقتراح - وحصلت فِرقهم على نتائج أفضل بنسبة 24 بالمائة من القادة الانبساطيين. وبالرغم من ذلك، عندما لم يكن التابعون مبادرين - عندما قاموا ببساطة بفعل ما أملاه عليهم قائدهم بدون اقتراح طرقهم الخاصة في طي القمصان - فقد تفوقت الفِرق التي يقودها انبساطيون في الأداء بنسبة 22 بالمائة على تلك الفِرق التي كان يقودها انطوائيون.

لماذا تعتمد فاعلية هؤلاء القادة، على ما إذا كان موظفوهم غير فاعلين أو مبادرين؟ يقول غرانت إنه من المنطقي أن يكون الانطوائيون جيدين بشكل فريد في قيادة الأشخاص المبادرين، وذلك بسبب ميلهم إلى الاستماع للآخرين وعدم اهتمامهم بالهيمنة على المواقف الاجتماعية، فالانطوائيون يميلون أكثر إلى الاستماع وتنفيذ المقترحات. ومع استفادتهم من مواهب أتباعهم، فإنهم من المرجح عندئذ أن يحفزوهم ليكونوا حتى أكثر مبادرة. وبعبارة أخرى، يوجِد القادة الانطوائيون حلقة روح المبادرة لأعمال جيدة لكل منها تأثير إيجابي على العمل الذي يليه. وفي دراسة طي القمصان، أفاد أعضاء الفريق بأنهم قد اعتبروا أن القادة الانطوائيين أكثر انفتاحاً وأكثر تقبلاً لأفكارهم، ما أدى إلى تحفيزهم للعمل بجد أكثر وطي عدد أكبر من القمصان.

من ناحية أخرى، يمكن أن يكون الانبساطيون مهتمين أكثر بكثير بوضع بصمتهم على أحداث بحيث أنهم يخاطرون بفقدان أفكار الآخرين الجيدة طوال الوقت، والسماح للعاملين بالانتقال إلى اللافاعلية. وتقول فرانسيسكا جينو، «غالباً ما ينتهي الأمر بالقادة إلى إجراء معظم الحديث، وعدم الاستماع إلى أي من الأفكار التي يحاول الأتباع تقديمها.» ولكن مع قدرتهم الطبيعية على الإلهام، يعتبر القادة الانبساطيون أفضل في الحصول على نتائج من عمال أكثر لافاعلية.

إن هذا الخط من الأبحاث لا يزال في بداياته. ولكن تحت إشراف غرانت - الذي هو ذاته شخص سبّاق بشكل خاص - قد ينمو بسرعة. (أحد زملائه وصف غرانت على أنه ذلك النوع من الأشخاص الذين «يمكنهم أن يجعلوا الأشياء تحدث قبل ثمان وعشرين دقيقة من الوقت المقرر لها أن تبدأ فيه.») وغرانت متحمس بشكل خاص حول المعاني الضمنية لهذه النتائج لأن الموظفين الفعالين الذين ينتهزون الفرص في بيئة عمل سريعة الحركة، 24/ 7، بدون انتظار أن يخبرهم القائد ماذا يفعلون، هم أساسيون بشكل متزايد للنجاح التنظيمي. وفهم كيفية تعظيم مساهمات هؤلاء الموظفين هو أداة مهمة لجميع القادة، كما أنه أمر مهم للشركات لإعداد مستمعين، ومتحدثين أيضاً، من أجل القيام بأدوار قيادية.

ويقول غرانت إن الصحافة الشعبية مليئة بالإيحاءات في أن القادة الانطوائيين يمارسون مهاراتهم في الخطابة ويبتسمون أكثر. ولكن بحث غرانت يشير إلى أنه هناك اعتبار هام واحد، على الأقل - تشجيع الموظفين على اتخاذ زمام المبادرة - من شأن القادة الانطوائيين أن يقوموا به بشكل جيد للمضي قدماً في ما يفعلونه بشكل طبيعي. من ناحية

أخرى، فإن القادة الانبساطيين، يكتب غرانت، «قد يرغبون في اعتماد المزيد من الأسلوب الهادئ المتحفظ.» وقد يرغبون في تعلم الجلوس بحيث يمكن لآخرين أن يقفوا. وهو ما فعلته تماماً امرأة اسمها روزا باركس بشكل طبيعي.

~

لسنوات قبل ذلك اليوم من كانون الأول/ ديسمبر 1955، عندما رفضت روزا باركس أن تتخلى عن مقعدها في حافلة مونتغمري، كانت تعمل وراء الكواليس لصالح الجمعية القومية للنهوض بالأشخاص الملونين (NAACP)، وتتلقى تدريباً في المقاومة اللاعنفيّة. وقد ساهمت العديد من الأمور في إلهام التزامها السياسي العديد من الأمور. تلك المرة التي مرت فيها مسيرة كو كلوكس كلان من أمام منزل طفولتها. والمرة التي عاد فيها شقيقها، الذي كان جندياً في الجيش الأميركي والذي أنقذ حياة الجنود البيض، إلى الوطن من الحرب العالمية الثانية فقط ليتم البصق عليه. والمرة التي تم فيه تلفيق تهمة اغتصاب لفتى أسود في الثامنة عشرة من عمره، يعمل في خدمة توصيل الطلبيات، وإرساله إلى الكرسي الكهربائي. قامت باركس بتنظيم سجلات الجمعية القومية للنهوض بالأشخاص الملونين، وبمتابعة مدفوعات العضوية، وبالقراءة لأطفال صغار في حيّها. لقد كانت مجتهدة وجديرة بالاحترام، ولكن لم يكن أحد يفكر بها كقائدة. لقد كانت باركس، على ما يبدو، جندي مشاة.

الكثير من الناس لا يعرفون أنه قبل اثنتي عشرة سنة من مواجهتها مع سائق حافلة مونتغمري، كانت لها مواجهة أخرى مع الرجل ذاته، ربما في الحافلة ذاتها. لقد كان بعد ظهر أحد أيام شهر تشرين الثاني/ نوفمبر في العام 1943، وكانت باركس قد دخلت من خلال الباب الأمامي للحافلة لأن الباب الخلفي كان مزدحماً جداً. وقال لها السائق، وهو متعصب معروف واسمه جيمس بليك، أن تستخدم الباب الخلفي وبدأ بدفعها خارج الحافلة. طلبت منه باركس أن لا يلمسها، وقالت بهدوء إنها سوف تغادر الحافلة بنفسها. رد بليك باهتياج، «إنزلي من حافلتي.»

امتثلت باركس لكلامه، ولكن ليس قبل أن تسقِط محفظتها عن عمد، وهي في طريقها للخروج من الحافلة، وتجلس على مقعد مخصص «للبيض» أثناء التقاطها لها.

ويكتب المؤرخ دوغلاس برينكلي في سيرة ذاتية رائعة عن باركس، «لقد قامت، ببداهة، بممارسة سلوك المقاومة السلبية، وهو مبدأ تمت تسميته من قِبل ليو تولستوي، واعتنقه المهاتما غاندي.» لقد مر أكثر من عقد من الزمن قبل أن يقوم كنغ بإشاعة فكرة اللاعنف، وقبل وقت طويل من تدريب باركس الخاص في العصيان المدني، ولكن، يكتب برينكلي، «كانت مثل هذه المبادئ منسجمة بصورة مثالية مع شخصيتها.»

لقد اشمأزت باركس جداً من بليك لدرجة أنها رفضت الركوب في حافلته للسنوات الاثنتي عشرة التالية. وفي اليوم الذي صعدت فيه أخيراً إلى حافلته، اليوم الذي حولها إلى «أم حركة الحقوق المدنية،» عادت لركوب تلك الحافلة، بحسب برينكلي، فقط انطلاقاً من شرود ذهن.

لقد كانت تصرفات باركس في ذلك اليوم شجاعة وفريدة، ولكن قوة هدوئها أشرقت حقاً أثناء التداعيات القانونية. وكان قادة الحقوق المدنية المحليون قد قصدوها من أجل قضية اختبار للاعتراض على قوانين الحافلات في المدينة، وكانوا يضغطون عليها لرفع دعوى قضائية، ولم يكن هذا قراراً هيناً. لقد كان لدى باركس أم مريضة كانت تعتمد عليها، وقيامها برفع دعوى قضائية كان يعني فقدان عملها وعمل زوجها. وقد يعني إعدامها بدون محاكمة «من أعلى عمود هاتف في البلدة،» على حد تعبير زوجها ووالدتها. وقال زوجها مناشداً إياها، «روزا، سيقتلك الأشخاص البيض.» ويكتب برينكلي، «لقد كان شيئاً أن يتم القبض عليك من أجل حادثة حافلة منفردة. وكان شيئاً آخر تماماً، كما عبَّر عن ذلك المؤرخ تيلور برانش، 'أن تدخل مرة أخرى إلى تلك المنطقة المحظورة باختيارك.'»

ولكن بسبب طبيعتها، كانت باركس المدّعية المثالية، ليس فقط لأنها كانت مسيحية ورِعة، وليس فقط لأنها كانت مواطِنة صالحة، وإنما كذلك لأنها كانت لطيفة. وكان المقاطعون، وهم يمشون أميالاً إلى العمل والمدرسة، يقولون «إنهم يعبثون مع الشخص الخطأ الآن.» وأصبحت العبارة صرخة حشد تأييد، وكانت قوتها تكمن في مدى المفارقة التي كانت تتضمنها. إن مثل هذه العبارة تلمح عادة إلى أنك عبثت مع شخصية محلية قوية، مع مارد متنمر. ولكنها كانت قوة باركس الهادئة التي جعلتها منيعة. ويكتب

برينكلي، «لقد كان الشعار بمثابة تذكير بأن المرأة التي ألهمت المقاطعة كانت ذلك النوع من المضحين من أجل مصلحة الآخرين، خفيضي الصوت الذين ما كان الرب ليتخلى عنهم.»

أخذت باركس وقتها للوصول إلى قرار، ولكنها وافقت، في نهاية المطاف، على رفع دعوى قضائية. كما أنها شاركت في مظاهرة خرجت في أمسية محاكمتها، في الأمسية التي أثار فيها الشاب مارتن لوثر كينغ الابن، رئيس جمعية تحسين مونتغمري الجديدة، كل مجتمع السود في مونتغمري لمقاطعة الحافلات. وقال كينغ للحشد، «طالما أن الأمر كان لا بد أن يحدث، فإنني سعيد أنه حدث لشخص مثل روزا باركس، وذلك لأن لا أحد يستطيع أن يشك بالآفاق اللامحدودة لنزاهتها. ولا أحد يستطيع أن يشك بسمو طبعها. إن السيدة باركس متواضعة، ومع ذلك فهناك نزاهة وطبع.»

وفي وقت لاحق في تلك السنة، وافقت باركس على الاستمرار في جولة خطابة لجمع أموال مع كينغ وقادة آخرين من قادة الحقوق المدنية. وقد عانت من الأرق والقرحة والحنين إلى الوطن طوال الوقت. وقابلت مثلها الأعلى، إلينور روزفلت، التي كتبت عن اللقاء بينها في عمودها الصحفي: «إنها إنسانة هادئة ولطيفة جداً، ومن الصعب أن تتخيل كيف تمكنت من اتخاذ مثل هذا الموقف الإيجابي والمستقل.» وعندما انتهت المقاطعة أخيراً، بعد أكثر من سنة، طبق الدمج العنصري على الحافلات بمرسوم من المحكمة العليا، وتم تجاهل باركس من قِبل الصحافة. ونشرت صحيفة نيويورك تايمز تقريرين في صفحتها الأولى كرَّمتا كنغ ولكنهما لم تذكرا شيئاً عنها. وصوّرت صحف أخرى قادة المقاطعة وهم يجلسون أمام الحافلات، ولكن لم تتم دعوة باركس للجلوس في هذه الصور. ولم تهتم هي للأمر. وفي اليوم الذي تم فيه تطبيق الدمج العنصري على الحافلات، فضّلت البقاء في المنزل ورعاية والدتها.

~

إن قصة باركس هي تذكير حيوي بأننا نعمنا على مر التاريخ بقادة يتفادون الأضواء. وعلى سبيل المثال، لم يكن موس، وفقاً لبعض التفسيرات لقصته، من النوع كثير الكلام المتهور الذي قد ينظِّم رحلات بالحافلات ويتحدث بشكل مطوّل في غرفة الصف

في كلية جامعة هارفارد للأعمال. وعلى العكس من ذلك، كان يُعتبَر، بمقاييس اليوم، خجولاً بشدة. كان يتكلم بتلعثم، وكان يعتبر نفسه غير فصيح. ويصفه كتاب الأرقام (Numbers) بأنه «خجول جداً، أكثر من كل الرجال الذين كانوا على وجه الأرض.»

عندما ظهر له الرب لأول مرة على شكل شجيرة مشتعلة، كان موزس يعمل كراع للماشية لدى والد زوجته، ولم يكن حتى طموحاً ليمتلك ماشيته الخاصة. وعندما أظهر الرب لموزس دوره كمحرِّر لليهود، هل اغتنم موزس الفرصة؟ لقد قال، أرسل شخصاً آخر ليفعل ذلك. وقال مناشداً، «من أكون أنا ليتوجب علي الذهاب إلى فرعون؟ لم أكن أبداً فصيحاً. إنني بطيء في الكلام وثقيل اللسان.»

ولم يوافق موس على القيام بالمهمة إلا عندما أرسل الرب إلى شقيقه الانبساطي هارون ليصحبه. وكان موس بمثابة كاتب الخطابات، الشخص الذي يعمل وراء الكواليس، سيرانو دي بيرجيراك، وكان هارون هو الوجه العام للعملية. وقال الرب، «سيبدو كما لو أنه فمك، وكما لو أنك كنت أنت الرب بالنسبة له.»

ومكملاً بهارون، قاد موس اليهود من مصر، معيلاً لهم في الصحراء للأربعين سنة التالية، وأحضر الوصايا العشر من جبل سيناء. وقد فعل كل هذا مستخدماً القوى التي تكون مرتبطة بشكل تقليدي بالانطوائية: تسلُّق الجبل بحثاً عن الحكمة، وتدوين كل شيء تعلمه هناك، بعناية، على لوحين من الحجر.

إننا نميل إلى كتابة شخصية موس الحقيقية انطلاقاً من قصة سفر الخروج (Exodus). (نموذج المخرج سيسيل بي. دي ميلز الكلاسيكي، الوصايا العشر، يصوِّره على أنه شخصية متفاخرة متهورة، يقول الكلام كله بدون مساعدة من آرون). إننا لا نسأل لماذا اختار الرب نبياً له متلعثماً ولديه رهاب التحدث أمام الناس. ولكن كان يجب علينا أن نسأل، فسفر الخروج مقتضب في الشرح، ولكن قصصه تشير إلى أن الانطوائية تلعب دور الين (السلبي الأسود) إلى يانغ (الإيجابي الأبيض) بالنسبة للانبساطية، بحيث أن الوسط ليس دائماً هو الرسالة، وأن الناس اتبعوا موس لأن كلماته كانت مدروسة، وليس لأنه تحدث إليهم بشكل جيد.

~

إذا كانت باركس قد تحدثت من خلال أعمالها، وإذا كان موس قد تحدث من خلال أخيه هارون، فاليوم هناك نوع آخر من القادة الانطوائيين يتحدثون باستخدام الإنترنت.

في كتابه نقطة التحول (The Tipping Point) يستكشف مالكوم غلادويل تأثير «الموصلين» - أشخاص لديهم «موهبة خاصة لجمع العالم معاً» و«موهبة غريزية وطبيعية لإقامة روابط اجتماعية.» ويصف «موصلاً تقليدياً» اسمه روجر هورتشو، وهو رجل أعمال جذاب وناجح، وداعم لنجاحات مسرحيات برودوي باهرة، مثل البؤساء (Les Misérables)، و«يجمع الناس بالطريقة ذاتها التي يجمع بها آخرون الطوابع.» ويكتب غلادويل، «إذا جلست بجانب روجر هورتشو في رحلة بالطائرة عبر المحيط الأطلسي، فإنه سوف يبدأ بالحديث أثناء انطلاق الطائرة على المدرج، وستكون ضاحكاً في الوقت الذي يكون قد تم فيه إطفاء إشارة حزام الأمان، وعندما تكون قد هبطت على الوجهة الأخرى، فإنك قد تتساءل أين ذهب الوقت.»

إننا نفكر عموماً بالموصلين بالطريقة التي يقوم فيها غلادويل بوصف هورتشو تماماً: عذب الحديث واجتماعي وحتى جذاب. ولكن تأمل للحظة برجل مفكر ومتواضع اسمه كريغ نيومارك. قصير القامة وأصلع ويرتدي نظارات، لقد كان نيومارك مهندس أنظمة لمدة سبعة عشر عاماً في شركة آي بي إم. وقبل ذلك كانت لديه اهتمامات شديدة بالديناصورات والشطرنج والفيزياء. وإذا جلست بجانبه في الطائرة، فربما أنه سيُبقي أنفه مدسوساً داخل كتاب.

ويحدث كذلك أن يكون نيومارك مؤسس ومالك غالبية أسهم كريغزليست، الموقع الإلكتروني المسمى على اسمه والذي - حسنا - يربط الناس ببعضهم البعض. واعتباراً من 28 أيار/ مايو، 2011، كان كريغزليست سابع أكبر موقع باللغة الإنجليزية في العالم. ويجد مستخدموه، في أكثر من 700 مدينة في سبعين بلداً، وظائف ومواعيد وحتى متبرعين بالكلى على موقع نيومارك. وينضمون إلى فرق غناء، ويقرأون أشعار بعضهم البعض المكتوبة بأسلوب ياباني (هايكوس)، ويعترفون بعلاقاتهم الغرامية. ويصف نيومارك الموقع ليس كموقع للأعمال، وإنما كموقع لعامة الناس.

وقد قال نيومارك، «ربْط الناس ببعضهم لإصلاح العالم على مر الزمن هو أعمق قيمة روحانية يمكنك أن تمتلكها.» فبعد إعصار كاترينا، ساعد موقع كريغزليست العائلات التي تقطعت بها السبل على العثور على منازل جديدة. وخلال إضراب عمال النقل في مدينة نيويورك في العام 2005، كان موقع كريغزليست هو المكان الذي يُقصَد من أجل قوائم التشارك بالنقل. وكتب أحد المدونين عن دور كريغزليست في الإضراب، «أزمة أخرى أيضاً، ويقود كريغزليست المجتمع. كيف يحدث أن كريغ يمكنه أن يؤثر، عضوياً، على حياة الناس على العديد جداً من المستويات الشخصية - ومستخدمو كريغ يمكنهم التأثير على حياة بعضهم البعض على العديد جداً من المستويات؟»

إليكم إحدى الإجابات: لقد جعلت وسائل الإعلام الاجتماعية أشكالاً جديدة من القيادة ممكنة لأعداد كبيرة من الأشخاص الذين يكون قالب كلية جامعة هارفارد لإدارة الأعمال غير مناسب لهم.

في 10 آب/أغسطس، 2008، غرّد غاي كاواساكي، المؤلف الأكثر مبيعاً والمتحدث وريادي أعمال ينشئ سلسلة مشاريع ناجحة وأسطورة في سيليكون فالي، «قد تجد من الصعب تصديق هذا الأمر، ولكنني انطوائي. لدي 'دور' لألعبه، ولكنني في الأساس شخص منعزل.» لقد جعلت تغريدة كاواساكي عالم وسائل الإعلام الاجتماعية يضج. وكتب أحد المدونين، «في ذلك الوقت، كانت الصورة الرمزية لغاي تظهره وهو يرتدي وشاحاً أرجوانياً من حفلة كبيرة كان أقامها في منزله. غاي كاواساكي انطوائي؟ إنه أمر غير منطقي.»

في 15 آب/أغسطس، 2008، أبدى بيت كاشمور، مؤسس ماشابل، دليل وسائل الإعلام الاجتماعية على الإنترنت، وجهة نظره، وسأل، «ألن تكون مفارقة كبيرة لو لم يكن لدى الأنصار الرئيسيين لتعويذة 'إنها عن الناس' شغف بلقاء مجموعات كبيرة من الناس في الحياة الواقعية؟ ربما أن وسائل الإعلام الاجتماعية تتيح لنا السيطرة التي نفتقر إليها في التفاعل الاجتماعي في الحياة الواقعية: الشاشة كحاجز بيننا وبين العالم.» وبعد ذلك كشف كاشمور نفسه، وأعلن قائلاً، «ألقوا بي بعزم في معسكر 'الانطوائيين' مع غاي.»

لقد أظهرت الدراسات أن الانطوائيين، في الواقع، من المرجح أن يعبروا عن حقائق خصوصية عن أنفسهم على الإنترنت أكثر من الانبساطين لدرجة أن عائلاتهم وأصدقاءهم قد يندهشون عند قراءتها، وأن يقولوا إنه يمكنهم التعبير عن «ذاتي الحقيقية» على الإنترنت، وأن يقضوا وقتاً أكثر في أنواع معينة من النقاشات على الإنترنت. ويرحبوا بفرصة التواصل رقمياً. والشخص ذاته الذي ما كان أبداً ليرفع يده في قاعة محاضرات تضم مائتي شخص، قد يكتب تدوينة لألفي شخص، أو لمليوني شخص، بدون التفكير مرتين في الأمر. والشخص ذاته الذي يجد من الصعب أن يقدِّم نفسه لغرباء، قد ينشئ حضوراً له على الإنترنت ومن ثم يوسع هذه العلاقات إلى العالم الحقيقي.

~

ماذا كان سيحدث لو تمت معالجة حالة البقاء على قيد الحياة في المنطقة القطبية الشمالية على الإنترنت، مع الاستفادة من جميع الآراء الموجودة في الغرفة - آراء روزا باركس وكريغ نيومارك وداروين سميث؟ ماذا يحدث لو كانت مجموعة من المنبوذين الفاعلين يقودهم انطوائي لديه موهبة بتشجيعهم بهدوء للمشاركة؟ ماذا يحدث لو كان هناك انطوائي وانبساطي يتشاركان في إدارة الدفة، مثل روزا باركس ومارتن لوثر كينغ، الإبن؟ هل كان من الممكن أن يصلا إلى النتيجة المناسبة؟

من المستحيل معرفة ذلك. لم يقم أحد من قبل أبداً بإجراء مثل هذه الدراسات، على حد معرفتي - وهذا أمر مخجل. من المفهوم أن نموذج كلية جامعة هارفارد للأعمال في القيادة يعطي أهمية كبيرة للثقة والسرعة في اتخاذ القرارات. وإذا كان الأشخاص الجازمون يميلون إلى إقناع الناس بالسماح لهم بفعل ما يشاؤون، عندئذ تكون مهارة مفيدة للقادة الذين يعتمد عملهم على التأثير على الآخرين. إن الجزم يؤدي إلى الثقة، بينما التردد (أو حتى أن تبدو متردداً) يمكن أن يهدد الروح المعنوية.

ولكن يمكن للمرء أن يبالغ جداً في هذه الحقائق، ففي بعض الظروف قد تكون الأساليب المعتدلة الهادئة في القيادة فعالة بالقدر ذاته، أو حتى أكثر فعالية. عندما غادرت

حرم كلية جامعة هارفارد للأعمال، قمت بزيارة قصيرة لمعرض لرسوم متحركة لافتة لصحيفة وال ستريت جورنال في بهو مكتبة بيكر. وقد عرض أحدها مديراً تنفيذياً منهكاً ينظر إلى مخطط بياني لأرباح تنخفض بشكل حاد.

ويقول المدير التنفيذي لزميله، «كل ذلك بسبب فرادكين. لقد كان لديه حس تجاري فظيع، ولكن كانت لديه مهارات قيادية رائعة، والجميع يتبعه على طول الطريق نحو الدمار.»

هل الرب يحب الانطوائيين؟ معضلة إنجيلية.

إذا كانت كلية جامعة هارفارد لإدارة الأعمال هي جيب في الساحل الشرقي الأميركي للنخبة العالمية، فقد كانت وقفتي التالية في مؤسسة دينية على النقيض تماماً. إنها تقع في حرم جامعي مترامي الأطراف، مساحته 120 فداناً، في ما كان سابقاً صحراء، وحالياً الضاحية الخارجية لـ ليك فورست، في ولاية كاليفورنيا. وخلافاً لكلية جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، فإنها تقبل كل من يريد الانضمام. وتتنزه العائلات في الساحات والممرات، التي تصطف الأشجار على جوانبها، في مجموعات من أشخاص اجتماعيين. ويمرح الأطفال في جداول مائية وشلالات من صنع الإنسان. ويلوح الموظفون بأيديهم بودّ عند مرورهم داخل عربات الغولف. ارتدِ ما شئت من الملابس: الأحذية الرياضية والصنادل تعتبر مناسبة تماماً. ولا يترأس حرمها أساتذة يرتدون ملابس أنيقة يحسنون استخدام الكلمات، مثل بطل رواية أو منهج حالة، بل يترأسه سانتا كلوز لطيف - مثل شخصية ترتدي قميصاً ملوناً مثل لباس سكان هاواي، ولحية رفيعة ذات شعر بلون الرمل.

ومع متوسط حضور أسبوعي يبلغ 22,000 شخص، ويواصل الازدياد، تعتبر كنيسة سادلباك واحدة من أكبر الكنائس الإنجيلية وأكثرها تأثيراً في البلاد. وزعيمها هو ريك وارين، مؤلف حياة مدفوعة بهدف (The Purpose Driven Life)، أحد أكثر الكتب مبيعاً في كل الأزمان، والرجل الذي تلا الدعاء في حفل تنصيب الرئيس أوباما. إن سادلباك لا توفر احتياجات القادة المشهورين عالمياً بالطريقة التي تفعل بها ذلك كلية جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، ولكنها تلعب دوراً لا يقل قوة في المجتمع. إن كلمة

الزعماء الإنجيليين مسموعة عند الرؤساء، ويهيمنون على آلاف الساعات من وقت التلفاز، ويديرون أعمالاً تبلغ قيمتها ملايين كثيرة من الدولارات، ويمتلك الأبرز منهم شركات الإنتاج واستديوهات التسجيل الخاصة بهم وعقود توزيع مع عمالقة الإعلام، مثل تايم وارنر.

وتتشارك سادلباك أيضاً بشيء آخر مع كلية جامعة هارفارد لإدارة الأعمال: التزامها بثقافة الشخصية، ونشرها لها.

إنه صباح يوم الأحد في آب/ أغسطس 2006، وأنا أقف في وسط أرصفة مكتظة في حرم سادلباك. أسترشد بلافتة، ذلك النوع الذي تراه في عالم والت ديزني، والتي تشير أسهمها المرحة إلى كافة الاتجاهات: ورشيب سنتر (مركز العبادة)، بلازا روم، تيراس كافيه، بيتش كافيه. ويظهِر ملصَق قريب شاباً مبتسماً يرتدي قميص بولو بلون أحمر زاه وحذاء رياضي: «هل تبحث عن اتجاه جديد؟ حاول الاتصال مع كهنوت المرور!»

إنني أبحث عن متجر بيع كتب في الهواء الطلق، حيث سأقابل آدم ماكهيو، وهو قِس إنجيلي محلي كنت أتراسل معه. ماكهيو مشهور بأنه انطوائي، وكنا نجري محادثات عبر البلاد حول كيف يبدو الأمر بأن تكون من النوع الهادئ والمفكّر في الحركة الإنجيلية - لا سيما كقائد. وعلى غرار كلية جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، غالباً ما تقوم الكنائس الإنجيلية بجعل الانبساطية شرطاً أساسياً للقيادة، وفي بعض الأحيان يكون ذلك بشكل صريح، فقد جاء في أحد الإعلانات لشغل منصب قِس مساعد في أبرشية تضم 1,400 عضو، «يجب أن يكون القِس انبساطياً يقوم بحماس بإشراك أعضاء وقادمين جدد، لاعب في فريق.» ويعترف كبير قساوسة آخر على الإنترنت بأنه أوعز لأبرشيات تريد توظيف قِس آخر السؤال ما هي علامته في اختبار مايرز- بريغز. ويقول لهم، «إذا لم يكن الحرف الأول 'E' [يمثل extrovert (انبساطي)]، فكروا مرتين ... إنني متأكد من أن ربنا كان [انبساطياً].»

هذا الوصف لا يتناسب مع ماكهيو. لقد اكتشف انطوائيته، كطالب في السنة قبل الأخيرة في كلية كليرمونت ماكينا، عندما أدرك أنه كان يصحو مبكراً في الصباح فقط ليستمتع بوقت لوحده مع فنجان قهوة ساخن جداً. وكان يستمتع بالحفلات، ولكنه

وجد نفسه يغادر في وقت مبكر. وقال لي، «الأشخاص الآخرون يزدادون صخباً أكثر وأكثر، وأنا أزداد هدوءاً أكثر وأكثر.» لقد قدَّم اختبار الشخصية ميرز- بريغز، واكتشف أنه كانت هناك كلمة، انطوائي، وصفت نوع الشخص الذي يحب أن يقضي الوقت كما كان هو يفعل.

في البداية شعر ماكهيو بالرضا بشأن إيجاد المزيد من الوقت لنفسه. ولكنه أصبح بعد ذلك نشطاً في الإنجيلية، وبدأ يشعر بالذنب حيال كل تلك العزلة. وكان يؤمن حتى بأن الرب لم يستحسن خياراته، وبالتالي، لم يستحسنه هو.

وشرح ماكهيو، «تربط الثقافة الإنجيلية الإيمان بالانبساطية. والتشديد يكون على المجتمع والمشاركة في المزيد والمزيد من البرامج والفعاليات، وعلى لقاء المزيد والمزيد من الناس. إنه توتر مستمر بالنسبة للكثير من الانطوائيين أنهم لا يعيشون بتلك الطريقة. وفي العالم الديني، هناك المزيد من المخاطرة عندما تشعر بذلك التوتر. ولا يبدو الأمر مثل، 'إنني لا أفعل الأشياء بشكل جيد كما أحب.' إنه يبدو مثل 'الرب غير راضٍ عني.'»

ومن خارج المجتمع الإنجيلي، يبدو هذا اعترافاً مذهلاً. منذ متى تعتبر العزلة واحدة من الخطايا السبع المميتة؟ ولكن كزميل إنجيلي، فإن إحساس ماكهيو بالفشل الروحي من شأنه أن يكون منطقياً تماماً، فالإنجيلية المعاصرة تقول إن كل شخص تفشل في مقابلته وتبشيره هو عبارة عن روح أخرى ربما تكون قد أنقذتها. كما تشدد على بناء مجتمع بين مؤمنين ثبت إيمانهم، مع قيام العديد من الكنائس بتشجيع (أو حتى إلزام) أعضائها على الانضمام إلى مجموعات لامنهجية يتم تنظيمها حول كل موضوع يمكن التفكير فيه - الطبخ، الاستثمار العقاري، التزلج. لذا، فإن كل مناسبة اجتماعية غادر فيها ماكهيو في وقت مبكر، وكل صباح قضاه لوحده، وكل مجموعة فشل في الانضمام إليها، كان يعني إهدار فرص للتواصل مع آخرين.

ولكن، من المفارقة، إذا كان هناك شيء واحد يعرفه ماكهيو، فهو أنه لم يكن وحيداً. لقد نظر حوله ورأى عدداً كبيراً من الناس في المجتمع الإنجيلي كانوا يشعرون بتناقض بالقدر الذي كان هو يشعر به تماماً. لقد تمت ترقيته إلى قس مشيخي، وعمل مع فريق من قادة الطلاب في كلية كليرمونت، وكان العديد منهم من الانطوائيين. وأصبح الفريق نوعاً

من المختبر لإجراء تجارب مع أشكال انطوائية من القيادة والقساوسة. لقد ركّزوا على تفاعل شخص لشخص ومجموعات صغيرة بدلاً من التركيز على مجموعات كبيرة، وساعد ماكهيو الطلاب في العثور على إيقاعات في حياتهم تتيح لهم المطالبة بالعزلة التي كانوا يحتاجونها ويستمتعون بها، وأن يحصلوا على الطاقة الاجتماعية المتبقية لقيادة آخرين. وقد حثّهم على إيجاد الشجاعة للتحدث أمام الناس، وللمخاطرة بمقابلة أشخاص جدد.

وبعد بضع سنوات، عندما انفجرت وسائل الإعلام، وبدأ المدونون الإنجيليون ينشرون تدوينات عن تجاربهم، ظهر أخيراً دليل مكتوب عن الانقسام بين الانطوائيين والانبساطيين داخل الكنيسة الإنجيلية. وكتب أحد المدونين عن «صرخته من القلب متسائلاً كيف يكيّف نفسه كانطوائي في كنيسة تفتخر بنفسها لكونها إنجيلية انبساطية.» ربما هناك قليل [منكم] في الخارج يتم جعلهم يشعرون بالذنب في كل مرة تحصل [أنت] فيها على دفعة إنجيلية شخصية في الكنيسة. وهناك مكان في مملكة الرب للأنواع المتأملة الحساسة. وليس من السهل الادعاء، ولكنه موجود.» وكتب آخر عن رغبته البسيطة في «خدمة الرب، ولكن ليس الخدمة في لجنة أبرشية. وفي أي كنيسة عالمية يجب أن يكون هناك مجال لغير الاجتماعيين.»

وأضاف ماكهيو صوته إلى هذه الجوقة، أولاً بتدوينة تدعو إلى تشديد أكبر على ممارسات العزلة والتأمل الدينية، وفيما بعد بكتاب عنوانه انطوائيون في الكنيسة: إيجاد مكاننا في ثقافة انبساطية (Introverts in the Church: Finding Our Place in an Extroverted Culture). ويجادل بأن الإنجيلية تعني الاستماع إضافة إلى التحدث، وأنه يتعين على الكنائس الإنجيلية أن تدمج الصمت والغموض في العبادة الدينية، وأنه يتعين عليها فسح المجال للقادة الانطوائيين الذين قد يكونون قادرين على إظهار مسار أكثر هدوءاً إلى الرب، فبالنتيجة، ألم تكن الصلاة دائماً عن التأمل إضافة إلى المجتمع؟ لقد كان القادة الدينيون من المسيح إلى بوذا، إضافة إلى القديسين والرهبان والكهنة والأنبياء الأقل شهرة ينطلقون لوحدهم ليعيشوا تجربة نزول الوحي التي كانوا فيها بعد يتشاركون بها مع بقيتنا.

عندما وجدت أخيراً طريقي إلى المكتبة، كان ماكهيو ينتظر مع تعبير هادئ على وجهه. إنه في أوائل الثلاثينيات من عمره، طويل القامة وعريض المنكبين، يرتدي بنطال جينز وقميص بولو أسود، وينتعل صندلاً أسود. ويبدو ماكهيو بشعره البني القصير ولحيته الرفيعة الضاربة إلى الحمرة، وسالفيه، مثل نموذج جيل إكس (مواليد مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية) تماماً، ولكنه يتكلم بنبرات أستاذ جامعة متروية مريحة. ولا يقوم ماكهيو بإلقاء مواعظ أو ممارسة عبادات في سادلباك، ولكننا اخترنا أن نتقابل هنا لأن المكان هو رمز هام جداً للثقافة الإنجيلية.

ونظراً لأن الشعائر كانت على وشك أن تبدأ، كان هناك القليل من الوقت للدردشة. وتقدِّم سادلباك ستة «أماكن للعبادة» مختلفة، كل منها محتوى داخل مبناه الخاص أو خيمته الخاصة، ومهيأ لنموذجه الخاص: مركز عبادة، وتقليدي، وأوفردرايف روك، والإنجيل، والأسرة، وشيء يسمى عبادة بأسلوب جزيرة أوهانا. وتوجهنا إلى مركز العبادة الرئيسي حيث كان القِس وارين على وشك إلقاء موعظته. ويسقفه المرتفع جداً والمغطى بشبكة أضواء كليغ الساطعة، تبدو القاعة مثل مكان لحفلات الروك الموسيقية، ماعدا ما يتعلق بالصليب الخشبي غير الملحوظ والمتدلي على جانب الغرفة.

كان هناك رجل اسمه سكيب يقوم بإحماء جماعة المصلين بأغنية. ويتم بث القصائد الغنائية مباشرة على شاشات جمبوترون الضخمة، وتتخللها صور لبحيرات متلألئة ومناظر غروب الشمس في منطقة البحر الكاريبي. وكان الأشخاص المختصون بتكنولوجيا مكبرات الصوت يجلسون على منصة على شكل عرش في وسط الغرفة ويوجهون كاميراتهم نحو الجمهور. وتتوقف الكاميرات على فتاة يافعة - ذات شعر أشقر حريري طويل، وابتسامة ساحرة، وعينين زرقاوين مشرقتين - كانت تغني بحماس شديد. لا أستطيع أن أمنع نفسي من التفكير بندوة توني روبنز «حرر الطاقة بداخلك». وأتساءل، هل أقام توني برنامجه على أساس الكنائس الضخمة مثل سادلباك أم أن الأمر على العكس من ذلك؟

«صباح الخير للجميع!» يبتسم سكيب، ومن ثم يحثنا على تحية أولئك الذين يجلسون بالقرب منا. ويجامل معظم الناس بابتسامات عريضة وتصافح بالأيدي، بمن فيهم ماكهيو، ولكن هناك إشارة خفية بالتوتر تحت ابتسامته.

يعتلي القس وارين المنصة ويطلب من الجميع الانتباه إليه. كان يرتدي قميص بولو قصير الأكمام، ويظهر بلحيته الرفيعة الشهيرة. ويخبرنا بأن خطبة اليوم سوف تستند إلى سفر أرميا. ويقول وارين، «سيكون من الحماقة أن تبدأ بعمل تجاري بدون خطة عمل، إلا أن معظم الناس ليست لديهم خطة للحياة. فإذا كنت أحد قادة الأعمال فأنت بحاجة إلى قراءة سفر أرميا مراراً وتكراراً، لأنه كان رئيساً تنفيذياً عبقرياً.» لا توجد كتب مقدسة على مقاعدكم، مجرد أقلام رصاص وبطاقات ملاحظات، مع النقاط الرئيسية من الخطبة تمت طباعتها مسبقاً، وفراغات لملئها أثناء مضي وارين بحديثه.

وشأنه شأن توني روبنز، يبدو القِس وارين حسن النية حقاً، لقد أنشأ النظام البيئي لأبرشيته سادلباك الواسعة من لا شيء، وقد قام بأعمال خير في كافة أنحاء العالم، ولكن في الوقت ذاته يمكنني أن أرى إلى أي مدى لا بد أن يكون الأمر صعباً، داخل عالم عبادة لوا والصلاة على شاشة جمبوترون الضخمة، لأن يشعر انطوائيو سادلباك بالرضا بشأن أنفسهم. وبمرور الطقس الديني ببطء، شعرت بإحساس الاغتراب ذاته الذي كان ماكهيو قد وصفه. إن مناسبات من هذا القبيل لا تمنحني الشعور بالوحدة الذي كان آخرون يبدو أنهم يستمتعون به، لقد كانت دائماً المناسبات الخاصة هي التي تجعلني أشعر بالارتباط مع أفراح وأحزان العالم، وغالباً على شكل تشارك مع كتّاب وموسيقيين لن أقابلهم أبداً شخصياً. وقد أسمى بروست لحظات الوحدة هذه بين الكاتب والقارئ «تلك المعجزة المثمرة للتواصل في وسط العزلة.» واستخدامه للغة الدينية لم يكن بالتأكيد من قبيل المصادفة.

يلتفت ماكهيو إلي، كما لو كان يقرأ أفكاري، عندما انتهى الطقس الديني. ويقول بحنق لطيف، «كل شيء في هذا الطقس الديني اشتمل على تواصل. تحية الناس، والخطبة المطوّلة، والإنشاد. لم يكن هناك أي تشديد على الهدوء، القداس، الطقس الديني، أشياء تمنحك مساحة للتأمل.»

لقد كان عدم شعور ماكهيو بالراحة مؤثراً أكثر لأنه معجب حقاً بسادلباك وكل ما تمثله. ويقول، «سادلباك تفعل أشياء مذهلة في كافة أنحاء العالم، وفي مجتمعها الخاص، إنها مكان ودي ومضياف يسعى بإخلاص إلى التواصل مع القادمين الجدد. وتلك هي مهمة

مثيرة للإعجاب بالنظر إلى كم هي ضخمة الكنيسة، وكم قد يكون من السهل على الناس البقاء منفصلين تماماً عن بعضه البعض. المرحبون، والجو غير الرسمي، ومقابلة أشخاص من حولك - كل هذه الأشياء مدفوعة برغبات طيبة.»

ومع ذلك يعتبر ماكهيو ممارسات مثل ابتسم وقل صباح الخير الإجبارية في بداية الطقس الديني، أنها مؤلمة - وبالرغم من أنه هو شخصياً على استعداد لتحملها، وحتى أنه يدرك القيمة فيها، فإنه يقلق بشأن كم عدد الانطوائيين الآخرين الذين لن يكونوا كذلك.

ويشرح، «إنها تنشيء جواً انبساطياً يمكن أن يكون صعباً على انطوائيين مثلي. وفي بعض الأحيان أشعر كما لو أنني أفعل ذلك بدون أدنى اهتمام. إن الحماس والعاطفة الظاهرين اللذين يبدوان كما لو أنهما جزء لا يتجزأ من ثقافة سادلباك ليسا طبيعيين. وذلك لا يعني أن الانطوائيين لا يمكن أن يكونوا متشوقين ومتحمسين، ولكننا لسنا تعبيريين بشكل علني مثل الانبساطيين. وفي مكان مثل سادلباك، يمكنك أن تبدئي بالتشكك بإدراكك الخاص عن الرب. هل هو قوي بقدر ما هو لدى أولئك الأشخاص الذين يتصرفون بشكل مناسب كمؤمنين ورعين؟»

وأخبرنا ماكهيو بأن الإنجيلية قد ذهبت بالنموذج الانبساطي إلى تطرفها المنطقي، إذا كنت لا تحب السيد المسيح بصوت مرتفع، فلا بد إذن أن هذا حب غير حقيقي. فليس كافياً أن تقيم علاقتك الروحية مع الإله، لا بد من إظهارها علنياً. هل من عجب أن الانطوائيين، مثل القِس ماكهيو، يبدأون بالتشكك بطبيعتهم العاطفية؟

إنها شجاعة من ماكهيو، الذي يعتمد نداؤه الروحي والمهني على صلته بالرب، أن يعترف بعدم ثقته بنفسه. وهو يفعل ذلك لأنه يريد أن يجنِّب آخرين الصراع الداخلي الذي كان في نزاع معه، ولأنه يحب الإنجيلية ويريدها أن تنمو من خلال التعلم من الانطوائيين الذين هم في كنفها.

ولكنه يعرف أن التغير الحقيقي سوف يأتي ببطء إلى ثقافة دينية تعتبر الانبساطية ليس فقط على أنها سمة للشخصية، وإنما كذلك كمؤشر على الفضيلة. إن السلوك الصالح ليس إلى حد كبير الخير الذي نفعله وراء أبواب مغلقة حيث لا يوجد أحد ليثني علينا، إنه

ما «ننشره في العالم.» وتماماً كما يعتبر الترويج اللحوح لعروض أعلى سعراً أمراً مقبولاً من قِبل معجبي توني روبنز، وذلك لأن نشر أفكار مفيدة هو جزء من كونك شخصاً جيداً، وتماماً كما هي كلية جامعة هارفارد لإدارة الأعمال أن يكون طلابها متحدثين لأن هذا يعتبر على أنه شرط مسبق للقيادة، هكذا فعل أيضاً الكثير من الإنجيليين بربط التديُّن بالتفاعل الاجتماعي.

3

عندما يؤدي التعاون إلى قتل الإبداع

نشوء التفكير الجماعي الجديد
وقوة العمل على انفراد

أنا حصان للجام واحد، ولستُ معداً لمقطورة أو لعمل جماعي ... لأنني أعرف جيداً أنه من أجل تحقيق أي هدف محدد، لا بد من أن يقوم شخص واحد بالتفكير وإعطاء الأوامر.

- آلبرت أينشتاين

5 آذار/ مارس، 1975. أمسية باردة وممطرة في ميلانو بارك، في ولاية كاليفورنيا، يجتمع ثلاثون مهندساً غير جذابي المظهر في مرآب زميل عاطل عن العمل اسمه غوردون فرنش. ويطلقون على أنفسهم (Homebrew Computer Club) (نادي كمبيوتر هوميرو)، وهذا هو اجتماعهم الأول. وهدفهم: جعل الوصول إلى أجهزة الكمبيوتر أمراً ممكناً للناس العاديين - ليست مهمة سهلة في ذلك الوقت عندما تكون معظم أجهزة الكمبيوتر آلات كثيرة العطب بحجم سيارة إس يو في الرياضية، ولا يمكن سوى للجامعات والشركات أن تقتنيها.

كان المرآب مفتوحاً للريح العاتية، ولكن المهندسين تركوا الباب مفتوحاً لهواء الليل الرطب حتى يتمكن الناس من المشي إلى الداخل. ويدخل شاب متردد في سن الرابعة والعشرين، مصمم حاسبات يعمل في شركة هيوليت - باكارد، جدي ويضع نظارات طبية، ولديه شعر يصل طوله حتى الكتف ولحية بنية. يأخذ كرسياً ويصغي بهدوء بينما يبدي الآخرون إعجابهم بجهاز حاسوب يمكن للمرء أن يقوم بتركيبه بنفسه،

يُسمّى ألتير 8800 (Altair 8800)، والذي كان في الآونة الأخيرة قد عُرض على غلاف مجلة بوبيولار إلكترونيكس (Popular Electronics). ولم يكن ألتير حاسوباً شخصياً حقيقياً، إنه صعب الاستخدام، ويروق فقط لذلك النوع من الأشخاص الذين يحضرون إلى مرآب في مساء يوم أربعاء ماطر من أجل التحدث عن الرقائق الميكروية. ولكنه خطوة أولى هامة.

شعر الشاب، الذي اسمه ستيفن وزنياك، بسعادة غامرة وهو يسمع عن ألتير. لقد كان مهووساً بالإلكترونيات منذ سن الثالثة، وعندما بلغ سن الحادية عشرة صادف مقالة في مجلة عن أول جهاز حاسوب، إينياك أو آلة حاسبة ومكامل عددي إلكتروني (ENIAC, or Electronic Numerical Integrator and Computer)، ومنذ ذلك الحين، وحلمه يتمثل في بناء آلة صغيرة وسهلة الاستخدام جداً إلى درجة أنك تستطيع وضعها في منزلك. والآن، في داخل هذا المرآب، ها هي الأخبار في أن الحلم - يفكر فيه بأحرف كبيرة - قد يتحول إلى حقيقة يوماً ما.

وكما سيذكر لاحقاً في مذكراته، iWoz، حيث تظهر معظم هذه القصة، فإن وزنياك كان يشعر أيضاً بالإثارة بأن يكون محُاطاً بهؤلاء الأشخاص المشابهين له. وبالنسبة لزمرة هومبرو، تعتبر الحواسيب أداة للعدالة الاجتماعية، وهو يشعر بالطريقة ذاتها، وهو لا يتحدث لأي أحد في هذا الاجتماع الأول - فهو خجول جداً إلى درجة لا تمكنه من فعل ذلك. ولكنه في ذلك المساء يذهب إلى المنزل ويقوم برسم تخطيط لتصميمه الأول للحاسوب الشخصي، مع لوحة مفاتيح وشاشة، تماماً مثل ذلك النوع الذي نستخدمه في الوقت الحاضر. وبعد ثلاثة أشهر، يقوم ببناء نموذج أولي لتلك الآلة. وبعد عشرة أشهر من ذلك، يقوم هو وستيف جوبز معاً بتأسيس شركة أبل كمبيوتر.

وفي الوقت الحالي، يعتبر ستيف وزنياك شخصية مبجلة في سيلكون فالي - وهناك شارع في سان هوزيه، في ولاية كاليفورنيا، اسمه طريق وز Woz's Way - ويطلق عليه أحياناً لقب تجسيد لروح النيرد في أبل. وقد تعلم مع مرور الزمن أن ينفتح ويتحدث أمام الجمهور، وحتى الظهور كمتسابق في برنامج رقص مع النجوم (Dancing with the Stars)، حيث أظهر مزيجاً محُبباً من التصلب والابتهاج الجيد. ورأيته ذات مرة يتحدث في

متجر للكتب في مدينة نيويورك. وقد حضر حشد في صالة وقوف فقط، وكانوا يحملون أدلة تعليمات تشغيل أجهزتهم من نوع أبل من سبعينيات القرن العشرين، تكريماً لكل ما فعله من أجلهم.

~

ولكن الفضل لا يعود إلى وزنياك لوحده، بل يعود أيضاً إلى جماعة هومبرو. ويَعتبر وزنياك ذلك الاجتماع الأول على أنه بداية ثورة الحاسوب، وإحدى أهم الليالي في حياته. وهكذا، إذا أردت أن تكرر الظروف التي جعلت وزنياك مُنتِجاً جداً، يمكنك أن تُشير إلى هومبرو، بمجموعتها من الأشخاص المتماثلين في تفكيرهم. ويمكنك أن تُقرر أن إنجاز وزنياك كان مثالاً ساطعاً على النهج التعاوني للإبداع. ويمكنك أن تستنتج أن الناس الذين يأملون أن يكونوا مبتكرين، ينبغي أن يعملوا في أماكن عمل اجتماعية إلى حد كبير.

وقد تكون مُخطئاً.

خذ بالاعتبار ما قام وزنياك بفعله مباشرة بعد الاجتماع في مينلو بارك. هل احتشد مع زملاء له من أعضاء النادي للعمل على تصميم الحاسوب؟ كلا. (على الرغم من أنه استمر في حضور الاجتماعات في أيام الأربعاء، مرة كل أسبوعين.) هل بحث عن حيز مفتوح مليء بهرج ومرج مبهج يمكن للأفكار أن تتفاعل فيه؟ كلا. عندما تقرأ وصفه للطريقة التي يعمل بها على أول حاسوب شخصي، يكون الأمر الأكثر إثارة للدهشة هو أنه كان دائماً بمفرده.

لقد قام وزنياك بمعظم العمل في مقصورة مكتبه الصغير في شركة هيوليت باكارد. كان يصل حوالى الساعة 6.30 صباحاً ويقوم، منفرداً في الصباح الباكر، بقراءة مجلات هندسية، وبدراسة أدلة إرشادات عن الرقائق، ويعدُّ التصاميم في رأسه. وبعد العمل، كان يذهب إلى المنزل، ويُعدّ وجبة سريعة من المعكرونة، أو يتناول وجبة جاهزة، ثم يقود سيارته عائداً إلى المكتب ويعمل حتى وقت متأخر من الليل. ويصف هذه الفترة، من

فترات منتصف الليل الهادئة وشروق الشمس في عزلة، على أنها «ذروة النشوة.» وقد أثمرت جهوده مساء يوم 29 حزيران/ يونيو من العام 1975، حوالى الساعة 10 بعد الظهر، عندما انتهى وزنياك من بناء نموذج أولي لآلته. قام بالضرب على بضعة مفاتيح على لوحة المفاتيح - وظهرت الأحرف على الشاشة أمامه. لقد كانت لحظة تشكل اختراقاً لا يمكن لمعظمنا سوى أن يحلم بها. وقد كان وحيداً عندما حدثت تلك اللحظة.

ولذلك فهو يقدِّم في مذكراته، بشكل متعمد، هذه النصيحة إلى الأطفال الذين يطمحون إلى تحقيق إبداع عظيم:

> إن معظم المخترعين والمهندسين، الذين التقيت بهم، هم مثلي - إنهم خجولون ويعيشون في رؤوسهم، ويكونون مثل الفنانين، تقريباً. في الواقع أن أفضلهم هم فنانون. والفنانون يعملون بأفضل ما يمكن عندما يكونون بمفردهم حيث يمكنهم أن يتحكموا بتصميم اختراع بدون وجود الكثير من الناس الآخرين الذين يعملون على تصميمه من أجل التسويق، أو لجنة أخرى. ولا أعتقد أن أي شيء ثوري حقاً قد تم اختراعه من قِبل لجنة. إذا كنت ذلك المهندس النادر جداً والذي هو مخترع، وفنان أيضاً، سوف أقدم لك نصيحة هامة ربما يكون من الصعب الأخذ بها. وتلك النصيحة هي: إعمل لوحدك. ستكون قدرتك على تصميم منتجات وميزات ثورية أفضل ما يمكن إذا كنت تعمل بمفردك. ليس في لجنة، وليس في فريق.

~

منذ 1956 إلى 1962، وهي فترة أكثر ما يتم تذكرها به هو أخلاقياتها في تسفيه الامتثال، قام معهد تقييم وأبحاث الشخصية في جامعة كاليفورنيا، بيركلي (Institute of Personality Assessment and Research at the University of California, Berkeley) بإجراء مجموعة من الدراسات عن طبيعة الإبداع. وسعى الباحثون إلى تحديد الأشخاص المبدعين المذهلين إلى أقصى درجة، ومن ثم اكتشاف ما الذي جعلهم مختلفين عن كل

شخص آخر؛ وجمعوا قائمة من العلماء والمهندسين والكتّاب، الذين قدموا مساهمات كبرى في حقول عملهم، وقاموا بدعوتهم إلى بيركلي في إحدى عطل نهاية الأسبوع للخضوع لاختبارات شخصية، وتجارب حل مشاكل، وطرح أسئلة استقصائية عليهم.

بعدئذ قام الباحثون بشيء مماثل مع أفراد في المهنة ذاتها من الذين كانت مساهماتهم أقل إبداعاً.

وكان أحد أهم الاكتشافات، الذي تكرر في دراسات لاحقة، هو أن الأشخاص الأكثر إبداعاً كانوا عادة انطوائيين من الناحية الاجتماعية. لقد كانت لديهم مهارات بينشخصية، ولكنهم «لم يكونوا ذوي طبع اجتماعي أو تشاركي على نحو غير عادي.» وقد وصفوا أنفسهم على أنهم مستقلون وفردانيون. وفي فترة المراهقة، كانوا خجولين ومنعزلين.

ولا تعني هذه النتائج أن الانطوائيين يكونون دائماً أكثر إبداعاً من الانبساطيين، ولكنها تشير إلى أنه في مجموعة من الأشخاص المبدعين إلى درجة استثنائية طوال عمرهم، يكون من المرجح أكثر أن تجد الكثير من الانطوائيين. لماذا ينبغي أن يكون ذلك صحيحاً؟ هل تأتي الشخصيات الهادئة بسِمَة تفوق الوصف تعمل على تغذية الإبداع؟ ربما، كما سنرى في الفصل 6.

ولكنّ هناك تفسيراً أقل بداهة، ومع ذلك قوي إلى درجة مدهشة، لميزة الانطوائيين الإبداعية - تفسير يمكن للجميع أن يتعلموا منه: يُفضِّل الانطوائيون العمل منفردين، والعزلة يمكن أن تكون محفزة للابتكار. وكما لاحظ ذات مرة عالم النفس المؤثر هانز آيزنك، تعمل الانطوائية على «تركيز العقل على المهام الموجودة في المتناول، وتمنع تبديد الطاقة في مسائل اجتماعية وجنسية لا صلة لها بالعمل.» وبعبارة أخرى، إذا كنت تجلس في الساحة الخلفية تحت شجرة بينما يقوم الآخرون جميعهم بخشخشة الزجاج في الفناء، سيكون من المرجح أكثر أن تسقط التفاحة على رأسك. (كان نيوتن واحداً من أعظم الانطوائيين في العالم. ووصفه ويليام وردسورث على أنه «عقل يسافر / بشكل سرمدي عبر بحور غريبة من الأفكار بمفرده.»)

إذا كان ذلك صحيحاً -إذا كانت العزلة أمراً مهماً بالنسبة للإبداع- عندئذ قد نرغب جميعنا في تنمية ميل إليها، وقد نرغب في تعليم أطفالنا على العمل باستقلالية، وقد نمنح موظفينا الكثير من الخصوصية والاستقلالية، ومع ذلك نقوم بفعل العكس تماماً وبشكل متزايد.

نحب أن نعتقد أننا نعيش في حقبة رائعة من الفردانية المبدعة. ونتذكر حقبة منتصف القرن التي أجرى فيها باحثو بيركلي دراساتهم حول الإبداع، ونشعر بالتفوق. وخلافاً لممثلي خمسينيات القرن العشرين الذين كانوا يرتدون قمصاناً مُنشَّاة، نقوم نحن بتعليق ملصقات آينشتاين على جدراننا، ولسانه بارز للعيان بطريقة تتمرد على التقاليد. إننا نميل إلى الموسيقى والأفلام المستقلة، ونُنتج المحتوى الخاص بنا على الإنترنت. ونحن «نفكر بطريقة مختلفة» (حتى وإن حصلنا على الفكرة من حملة دعاية شركة أبل الشهيرة).

ولكن الطريقة التي نقوم بها بتنظيم الكثير من مؤسساتنا الأكثر أهمية - مدارسنا وأماكن عملنا - تروي لنا قصة أخرى مختلفة تماماً. إنها قصة الظاهرة المعاصرة التي أسميها التفكير الجماعي الجديد - ظاهرة لديها القدرة الكامنة على خنق الإنتاجية في العمل، وعلى حرمان الأطفال من المهارات التي سوف يحتاجونها لتحقيق التفوق في عالم تنافسي بشكل متزايد.

يقوم التفكير الجماعي الجديد برفع عمل الفريق فوق كل أمر آخر. ويصر على أن الإبداع والإنجاز الفكري يأتيان من مكان يعيش فيه الناس على شكل جماعات، وله الكثير من المناصرين الأقوياء. ويكتب الصحفي البارز مالكولم غلادويل، «الابتكار - محور الاقتصاد المعرفي - هو في الأساس اجتماعي.» ويصرح المستشار التنظيمي، وارين بينيس، «ليس فينا أحد لديه ذكاء بقدر ذكائنا جميعاً.» وذلك في كتابه تنظيم العبقرية (Organizing Genius)، والذي ينادي الفصل الأول فيه بـ «المجموعة الرائعة» و«نهاية الرجل العظيم.» ويقول كلاي شيركي متأملاً في كتابه المؤثر هنا يأتي الجميع (Here Comes Everybody)، «الكثير من الأعمال التي نعتبرها وظيفة عقل واحد تتطلب حشداً. حتى مايكل أنجلو كان لديه مساعدون يرسمون جزءاً من سقف كنيسة سيستينا.» (بصرف النظر عن أنه كان من الممكن استبدال المساعدين بينما لم يكن من الممكن استبدال مايكل أنجلو.)

وقد تبنت العديد من الشركات التفكير الجماعي الجديد، الذي يقوم بشكل متزايد بتنظيم القوى العاملة في فرق، وهي ممارسة حظيت بشعبية في أوائل تسعينيات القرن العشرين. وبحلول العام 2000، ما يُقدر بنصف المنظمات الأميركية استخدمت فرقاً، والآن جميعها تقريباً تقوم بفعل ذلك، وفقاً لأستاذ الإدارة فريدريك مورغيسون. ووجد استطلاع أجري في الآونة الأخيرة أن 91 بالمائة من المدراء رفيعي المستوى يعتقدون أن الفرق أساسية للنجاح. وقال لي المستشار ستيفن هارفيل إنه من بين المنظمات الثلاثين الكبرى التي عمل معها في العام 2010، بما في ذلك جي. سي. بيني، وويلز فارغو، وديل كمبيوترز، وبرودينشيال، لم يكن بإمكانه التفكير في واحدة لم تكن تستخدم الفرق.

بعض هذه الفرق افتراضية، تعمل معاً من أماكن بعيدة، ولكن فرقاً أخرى تتطلب قدراً هائلاً من التفاعل وجهاً لوجه، على شكل تدريبات بناء فريق وخلوات، وتقويمات مشتركة على الإنترنت تعلن استعداد الموظفين للاجتماعات، وأماكن عمل مادية لا تسمح بالخصوصية. ويشغل الموظفون، في وقتنا الحاضر، أماكن عمل ذات مخططات مفتوحة، لا يكون فيها لأي شخص غرفة خاصة به، والجدران الوحيدة هي جدران البناية، ويعمل كبار المدراء التنفيذيين من مركز الطابق، الذي ليس له حدود، جنباً إلى جنب مع كل شخص آخر. وفي الواقع أن 70 بالمائة من الموظفين في الوقت الحاضر يعملون في مخطط مفتوح، ومن بين الشركات التي تستخدمه بروكتر آند غامبل، وإرنست آند يونغ، وغلاكسوسميثكلاين، وآلكوا، وإتش. جيه. هاينز.

لقد تقلص مقدار الحيز الخاص لكل موظف من 500 قدم مربع في سبعينيات القرن العشرين إلى 200 قدم مربع في العام 2010، وفقاً لبيتر ميسكوفيتش، وهو مدير إداري في شركة الوساطة العقارية جون لانغ لاسال. وقال جيمس هاكيت، الرئيس التنفيذي لشركة ستيلكيس، لمجلة فاست كومباني في العام 2005، «هناك تحول من 'أنا' أعمل، إلى 'نحن' نعمل. لقد كان الموظفون في السابق بمفردهم في وضع 'أنا.' وفي الوقت الحاضر يُثمَّن العمل في فرق ومجموعات عالياً. إننا نقوم بتصميم منتجات تيسر ذلك.» وقد قامت شركة صنع المكاتب المنافسة، هيرمان ميلر، ليس فقط بإدخال أثاث جديد مصمم لاستيعاب «الانتقال نحو التعاون وتشكيل الفرق في مكان العمل» ولكن

بنقل كبار موظفيها في القمة من المكاتب الخصوصية إلى الحيز المفتوح. وفي العام 2006، قامت كلية روس لإدارة الأعمال في جامعة ميشيغان بهدم بناية صفوف جزئياً لأنها لم تكن مُعدَّة لتوفير أقصى قدر من التفاعل الجماعي.

تتم ممارسة التفكير الجماعي الجديد أيضاً في مدارسنا، من خلال طريقة في التعليم تزداد شعبية وتُسمى «التعلم التعاوني» أو التعلم في «مجموعات صغيرة.» وفي الكثير من المدارس الابتدائية، تم استبدال صفوف المقاعد التقليدية المواجهة للمعلم بـ «قمْرات» تتكون من أربعة مقاعد، أو أكثر، مرصوصة معاً لتيسير عدد لا يُحصى من نشاطات التعلم في مجموعات. وحتى في مواضيع مثل الرياضيات والكتابة الإبداعية، التي قد يبدو أنها تعتمد على تحليق منفرد للتفكير، يتم تعليمها أيضاً كمشاريع جماعية. وفي صف رابع قمت بزيارته، كانت هناك لافتة كبيرة مكتوب عليها «قواعد العمل الجماعي،» بما في ذلك، لا يمكنك أن تطلب المساعدة من المعلم ما لم يكن كل شخص في مجموعتك لديه نفس السؤال.

وفقاً لاستطلاع على المستوى القومي، أجري في العام 2002 لأكثر من 1,200 معلم للصفين الرابع والثامن، فإن 55 بالمائة من معلمي الصف الرابع يفضلون التعليم التعاوني، مقارنة بـ26 بالمائة فقط يفضلون أشكال التعليم الموجهة من قِبل المعلم. ويقضي 35 بالمائة من معلمي الصف الرابع و29 بالمائة من معلمي الصف الثامن أكثر من نصف وقت حصتهم الدراسية في التعليم التقليدي، في حين 42 بالمائة من معلمي الصف الرابع و41 بالمائة من معلمي الصف الثامن يقضون على الأقل ربع وقت الحصة الدراسية في العمل الجماعي. وبين المعلمين الأصغر سناً، يعتبر التعليم في مجموعات صغيرة مرغوباً حتى أكثر، ما يشير إلى أن التوجه سوف يستمر لفترة قادمة من الزمن.

وللنهج التعاوني جذور سياسية تقدمية - والنظرية هي أن الطلاب يتسلمون زمام أمور تعليمهم عندما يتعلمون من بعضهم البعض - ولكن وفقاً لمعلمي المدارس الابتدائية، الذين أجريت معهم مقابلات في مدارس حكومية ومدارس خاصة في ولايات نيويورك وميشيغان وجورجيا، فهي أيضاً تدرِّب الطلاب على التعبير عن أنفسهم في ثقافة الفريق الموجودة في الشركات الأميركية. وقال لي أحد المعلمين في مدرسة حكومية في مانهاتان، «هذا الأسلوب في التعليم يعكس مجتمع الأعمال. حيث يكون احترام الناس

لبعضهم البعض قائماً على قدراتهم اللفظية، وليس أصالتهم أو بصيرتهم. ينبغي عليك أن تكوني شخصاً يتكلم جيداً وتلفتي الانتباه إلى نفسك؛ إنه نخبوية قائمة على شيء آخر غير الجدارة.» وشرح معلم في الصف الثالث في ديكاتور، في ولاية جورجيا، «يعمل عالَم الأعمال اليوم في مجموعات، لذلك يقوم الأطفال في الوقت الحاضر بممارسة ذلك في المدارس.» ويكتب المستشار التعليمي بروس ويليامز، «التعليم التعاوني يتيح اكتساب مهارات العمل في فرق - مهارات هناك طلب ملح عليها في أماكن العمل.»

كما يعتبر ويليامز التدرب على القيادة على أنه فائدة أساسية للتعليم التعاوني. وفي الواقع أن المعلمين الذين قابلتهم كان يبدو أنهم يهتمون اهتماماً كبيراً بمهارات طلابهم الإدارية. وفي إحدى المدارس الحكومية، التي قمت بزيارتها في وسط مدينة أتلانتا، أشارت معلمة للصف الثالث إلى طفل كان يُحب أن «يعمل ما يشاء بدون الاهتمام بما يفعله الآخرون أو الالتفات لرأيهم.» وأكدَت لي،»ولكننا كلفناه بمسؤولية السلامة ذات مرة بحيث أنه حصل على فرصة في أن يكون قائداً، أيضاً.»

لقد كانت هذه المعلمة تتصرف عن حسن نية، ولكنني أتساءل عما إذا كان الطلاب، من أمثال ضابط السلامة الصغير، سيكونون أفضل حالاً لو قدرنا أنه ليس كل شخص يرغب في أن يكون قائداً بالمعنى التقليدي للكلمة - بمعنى أن بعض الأشخاص يرغبون في التأقلم بانسجام مع المجموعة، وأن آخرين يرغبون في أن يصبحوا مستقلين عنها. وفي أغلب الأحيان يكون الأشخاص الذين يتمتعون بأعلى درجة من الإبداع في الفئة الثانية. وكما تكتب جانيت فارال وليون كرونبورغ في تطوير القيادة للموهوبين والمتفوقين (Talented Leadership Development for the Gifted and):

> في حين يميل الانبساطيون لتحقيق القيادة في المجال العام، يميل الانطوائيون إلى تحقيق القيادة في الميادين النظرية والجمالية. إن قادة انطوائيين استثنائيين، مثل تشارلز داروين، وماري كوري، وباتريك وايت، وآرثر بويد، من الذين أوجدوا حقولاً فكرية جديدة أو أعادوا تنظيم حقول قائمة من المعرفة، أمضوا حياتهم في عزلة. وبالتالي لا تنطبق القيادة فقط على الأوضاع الاجتماعية، ولكنها تحدث في ظروف من العزلة مثل تطوير تقنيات جديدة

من الفنون، وإيجاد فلسفات جديدة، وكتابة كتب متعمقة، والوصول إلى اختراقات علمية.

ولم يظهر التفكير الجماعي الجديد في لحظة معينة محددة، بل ظهر التعليم التعاوني، والعمل الجماعي المؤسسي، ومخططات المكاتب المفتوحة في أوقات مختلفة ولأسباب مختلفة. ولكن القوة الجبارة التي قامت بجمع هذه التوجهات معاً كانت ظهور الشبكة العنكبوتية العالمية، التي أضفت على فكرة التعاون جمالاً ووقاراً. فقد تم إنتاج إبداعات رائعة من خلال التشارك بالقدرات العقلية: لينوكس، نظام التشغيل المفتوح المصدر؛ وويكيبيديا، الموسوعة على الإنترنت؛ وموقع MoveOn.org، الحركة السياسية الشعبية. لقد كانت هذه المنتجات الجماعية، الأعظم بأضعاف مضاعفة من مجموع أجزائها، مذهلة إلى درجة أننا أصبحنا نقدِّس عقلية خلية النحل، وحكمة الحشود، ومعجزة التعهيد الجماعي. وأصبح التعاون مفهوماً مقدَّساً - المُضاعِف الرئيسي للنجاح.

ولكن بعدئذ ذهبنا بالأمور خطوة إلى الأمام أبعد مما تستدعيه الحقائق. وأصبحنا نقدِّر الشفافية ونهدم الجدران - ليس فقط على الإنترنت ولكن شخصياً أيضاً. وفشلنا في إدراك أن ما هو منطقي للتفاعلات غير المتزامنة، التي تتميز بمجهولية الأشخاص على الإنترنت، قد لا ينجح بالدرجة نفسها داخل حدود المكاتب ذات المخططات المفتوحة التي تتميز بالضجيج الصوتي والمشحونة سياسياً، والتي يتم التعامل فيها وجهاً لوجه. وبدلاً من التمييز بين التفاعل على الإنترنت والتفاعل الشخصي، استخدمنا الدروس التي تعلمناها من أحدهما لتشكيل تفكيرنا بشأن الآخر.

ذلك هو السبب في أنه عندما يتكلم الناس عن التفكير الجماعي الجديد، مثل مخططات المكاتب المفتوحة، فإنهم يذكرون الإنترنت. لقد قال دان لافونتين، المدير المالي لشركة التسويق الاجتماعي مستر يوث، لمؤسسة الراديو الوطني العام، «يضع الموظفون كل حياتهم على فيسبوك وتويتر وفي كل مكان آخر، على أي حال. وليس هناك سبب في أنه ينبغي أن يختبئوا خلف جدران قمرة.» وقال لي مستشار إداري آخر شيئاً مشابهاً: «إن جدار أي مكتب هو تماماً كما يبدو عليه - حاجز. كلما كانت منهجياتك في التفكير أكثر حداثة،

كانت رغبتك في الحدود أقل. والشركات التي تستخدم مخططات المكاتب المفتوحة هي شركات جديدة، تماماً مثل الشبكة العنكبوتية العالمية، التي ما زالت في سن المراهقة.»

ودور الإنترنت في تعزيز العمل الجماعي وجهاً لوجه يعتبر مفارقة بصورة خاصة لأن الشبكة في بداياتها كانت وسطاً مكّن جماعات من الأفراد، هم في أغلب الأحيان انطوائيون - أشخاص يشبهون إلى حد كبير قادة الفكر الذين يتوقون للعزلة، كما وُصفوا من قِبل فارال وكرونبورغ - ليجتمعوا معاً ويُقوِّضوا ويتجاوزوا طرق حل المشاكل المعتادة. وكانت أغلبية كبيرة من هواة الحاسوب الأوائل انطوائيين، وفقاً لدراسة أجريت على 1,229 من مهنيي الحاسوب العاملين في الولايات المتحدة وبريطانيا وأستراليا بين العامين 1982 و1984. ويقول ديف دبليو. سميث، مستشار ومطور برمجيات في سيليكون فالي، «من البديهي في عالم التكنولوجيا أن المصادر المفتوحة تجتذب الانطوائيين.»، وذلك في إشارة إلى ممارسة إنتاج برمجيات من خلال جعل الشيفرة المصدرية متاحة للجمهور على الإنترنت والسماح لأي شخص أن ينسخها ويُدخِل تحسينات عليها ويوزعها. والكثير من هؤلاء الناس كانوا مُحفَّزين من خلال رغبة بالمساهمة لصالح الخير العام، وبرؤية انجازاتهم مُقدَّرة من قِبل مجتمع يقدِّرونه.

ولكن مُنشئي المصادر المفتوحة الأوائل لم يتشاركوا في حيز مكتب - وفي كثير من الأحيان لم يكونوا يعيشون في البلد ذاته. وحدث تعاونهم في معظمه في الأثير. وهذا ليس تفصيلاً غير هام. ولو قمت بجمع الأشخاص الذين أوجدوا لينوكس أنفسهم، ووضعتهم في صالة اجتماعات ضخمة، وطلبت منهم ابتكار نظام تشغيل جديد، من المشكوك فيه أن شيئاً ثورياً إلى هذه الدرجة كان من الممكن أن يحصل - لأسباب سوف نستكشفها في بقية هذا الفصل.

~

عندما كان سن أندريه إريكسون، الباحث في علم النفس، خمسة عشر عاماً، بدأ يمارس الشطرنج. واعتقد أنه كان جيداً فيه إلى حد كبير حيث أنه كان يهزم جميع طلاب

صفه أثناء مباريات فترة الغداء. إلى أن جاء ذلك اليوم الذي بدأ فيه طالب، كان أسوأ لاعب في الصف، بالفوز في كل مباراة.

وقد تساءل إريكسون ما الذي حدث. ويتذكر في مقابلة مع دانيل كويل مؤلف كتاب شيفرة الموهبة (The Talent Code). «لماذا استطاع ذلك الصبي، الذي كنت أهزمه بسهولة كبيرة، أن يهزمني الآن بالسهولة ذاتها تماماً؟ كنت أعرف أنه كان يدرس، ويذهب إلى نادي شطرنج، ولكن ما الذي حدث حقاً وراء ذلك؟»

هذا هو السؤال الذي يحرك حياة إريكسون المهنية. كيف يحدث أن أصحاب الإنجازات الاستثنائية يُصبحون رائعين إلى ذلك الحد فيما يفعلونه؟ وبحث إريكسون عن إجابات في حقول متنوعة جداً مثل الشطرنج والتنس والبيانو الكلاسيكي.

وفي التجربة التي أصبحت مشهورة الآن، قام هو وزملاؤه بمقارنة ثلاث مجموعات من عازفي الكمان الخبراء في أكاديمية الموسيقى للنخبة في برلين الغربية. وطلب الباحثون من الأساتذة أن يُقسموا الطلاب إلى ثلاث مجموعات: «أفضل عازفي الكمان» الذين لديهم الإمكانية في أن تكون لهم حياة مهنية كعازفي كمان منفردين على المستوى الدولي؛ «وعازفي الكمان الجيدين»؛ ومجموعة ثالثة ممن يتدربون ليصبحوا مُعلمي عزف على الكمان بدلاً من أن يكونوا فنانين. بعدئذ أجروا مقابلات مع الموسيقيين وطلبوا منهم أن يحتفظوا بمذكرات يومية مُفصلة لوقتهم.

لقد وجدوا اختلافات مدهشة بين المجموعات الثلاث. فقد أمضى جميع أفراد المجموعات الثلاث المقدار ذاته من الوقت - أكثر من 30 ساعة في الأسبوع - مشاركين في أنشطة لها علاقة بالموسيقى. وكانت لدى أفراد المجموعات الثلاث التزامات صفية متماثلة تشكل متطلبات على وقتهم. ولكن أفضل مجموعتين أمضتا معظم وقتهما المرتبط بالموسيقى وهما تتدربان في عزلة: 24.3 ساعة في الأسبوع، أو 3.5 ساعة في اليوم، بالنسبة للمجموعة الأفضل، مقارنة مع 9.3 ساعة في الأسبوع، أو 1.3 ساعة يومياً، بالنسبة للمجموعة الأسوأ. وقد اعتبر أفضل عازفي الكمان أن «التدريب منفردين» هو الأهم من بين جميع أنشطتهم المتصلة بالموسيقى. وتصِف نخبة الموسيقيين - حتى أولئك

الذين يعزفون في مجموعة - جلسات التدريب مع مجموعتهم في موسيقى الحجرة على أنها «ترفيه» مقارنة مع التدريب المنفرد، حيث يتم إنجاز العمل الحقيقي.

وقد وجد إريكسون ومجموعته آثاراً مماثلة للعزلة عندما درسوا أنواعاً أخرى من الخبراء أصحاب الإنجازات. تُعتبر «الدراسة الجدية بصورة منفردة»، هي المتنبئ الأقوى للمهارة للاعبي الشطرنج المصنفين حسب نتائج المسابقات، على سبيل المثال، يقضي الأساتذة الكبار نموذجياً قدراً هائلاً يصل إلى خمسة آلاف ساعة - تقريباً خمسة أضعاف ما يقضيه اللاعبون في المستوى المتوسط - وهم يدرسون اللعبة بأنفسهم أثناء السنوات العشر الأولى من تعلم اللعب. ويتعلم طلاب الجامعات عادة أكثر مع مرور الزمن من أولئك الذين يعملون في مجموعات. حتى نخبة الرياضيين في الفرق الرياضية يُمضون فترات غير عادية من الوقت في التدريب المنفرد.

ما هو الأمر السحري بشأن العزلة؟ قال لي إريكسون، في كثير من الميادين فقط عندما تكونين بمفردك يكون بإمكانك أن تنخرطي في تدريب متعمد، والذي اعتبر أنه العامل الرئيسي للإنجازات الإستثنائية، فعندما تتدربين بشكل متعمد، تقومين بتحديد المهام أو المعرفة التي هي بعيدة مباشرة عن متناولك، وتسعين جاهدة لتحسين أدائك، وترصدين تقدمك، وتعدِّلين وفقاً لذلك. وجلسات التدريب التي تفتقر إلى هذا المعيار لا تكون عديمة الفائدة فقط - بل إنها ذات نتائج عكسية. فهي تعزز الآليات المعرفية القائمة بدلاً من تحسينها.

ويكون التدريب المتعمد أفضل ما يمكن عندما ينفَّذ بصورة منفردة لأسباب متعددة. فهو يتطلب تركيزاً شديداً، ووجود أناس آخرين يمكن أن يكون مشتّتاً. وهو يتطلب حافزاً قوياً يكون، في الغالب، مولَّداً ذاتياً. ولكن الأمر الأهم أنه ينطوي على الانكباب على المهمة التي تعتبر الأكثر تحدياً بالنسبة لك شخصياً. وقال لي إريكسون، فقط عندما تكونين لوحدك يكون بإمكانك «الذهاب مباشرة إلى ذلك الجزء الذي يشكل تحدياً بالنسبة لكِ. وإذا أردت أن تُحسني ما تفعلينه، عليك أن تقومي أنت بتوليد التحرك. تخيلي حصة جماعية - أنت التي تولدين التحرك في نسبة مئوية ضئيلة من الوقت.»

ومن أجل رؤية التدريب المتعمد أثناء التنفيذ، لا نحتاج للنظر أبعد من قصة ستيفن وزنياك. لقد كان اجتماع هومبرو هو العامل المحفِّز الذي ألهمه لبناء أول حاسوب شخصي، ولكن القاعدة المعرفية وعادات العمل التي جعلت ذلك أمراً ممكناً جاءت من مكان آخر مختلف كلياً: فقد تدرب وزنياك على الهندسة بشكل متعمد منذ نعومة أظفاره. (يقول إريكسون إن الأمر يحتاج إلى حوالى عشر سنوات من التدريب المتعمد لاكتساب الخبرة الحقيقية، لذلك من المفيد البدء في الصغر.)

ويصف وزنياك في كتابه أي وز (iWoz) شغف طفولته بالإلكترونيات، ويسرد، من غير قصد، جميع عناصر التدريب المتعمد التي أكد عليها إريكسون. أولاً، كان مُحفَّزاً: قام والده، مهندس في شركة لوكهيد، بتعليم وزنياك أن المهندسين يمكن أن يُغيروا حياة الناس، وأنهم «من بين أهم الناس في العالم.» وثانياً، قام ببناء خبرته خطوة تلو الأخرى بصورة مضنية. ولأنه شارك في عدد لا يُحصى من المعارض العلمية، يقول،

> اكتسبت مقدرة أساسية كان لها أن تساعدني طوال حياتي المهنية بأكملها: الصبر. إنني جادّ. ويتم عادة التقليل من شأن الصبر في كثير من الأحيان. أعني، من أجل جميع تلك المشاريع، من الصف الثالث وطوال الطريق حتى الصف الثامن، كنت فقط أتعلم الأشياء تدريجياً. مكتشفاً كيفية جمع القطع الإلكترونية معاً بدون حتى أن أقوم بفتح كتاب ... لقد تعلمت أن لا أقلق كثيراً بشأن النتيجة، بل أن أركّز على الخطوة التي كنت فيها، وأحاول أن أنفذها بصورة مثالية قدر استطاعتي أثناء قيامي بها.

ثالثاً، كان وزنياك يعمل في أغلب الأحيان منفرداً. ولم يكن ذلك بالضرورة نابعاً من اختيار. وشأنه شأن الكثير من الأطفال الذين لديهم ميل للتكنولوجيا، فقد عانى من هبوط مؤلم في السلم الاجتماعي عندما انتقل إلى المدرسة الثانوية المتوسطة. فعندما كان طفلاً كان يحظى بالإعجاب لشجاعته العلمية، ولكن الآن كان يبدو أنه لم يعد أحد يكترث. كان يكره الأحاديث الخفيفة، وكانت اهتماماته بعيدة عن اهتمامات أقرانه. وتعرض إحدى الصور بالأبيض والأسود من هذه الفترة وزنياك وشعره مقصوص قريباً من الوجه، ومقطباً بشدة، وهو يشير باعتزاز إلى «دارته الإلكترونية جامع – طارح

التي فازت بجائزة معرض علمي»، أداة على شكل صندوق من الأسلاك والمقابض والأدوات غريبة الشكل. ولكن صعوبة تلك السنوات لم تثنه عن ملاحقة حلمه، وربما أنها عززته. ويقول وزنياك الآن، لو أنه لم يكن خجولاً جداً إلى درجة لا تجعله يخرج من المنزل لما تسنى له أبداً أن يتعلم ذلك القدر الكثير عن الحاسوب.

قد لا يقوم أي شخص باختيار هذه المراهقة المؤلمة، ولكن الحقيقة هي أن عزلة وزنياك في سنوات المراهقة، والتركيز على هدف واحد، كان سيصبح شغف العمر، هو أمر نموذجي بالنسبة للأشخاص المبدعين للغاية. ووفقاً لعالم النفس ميهالي تشيكسيتميهالي، الذي قام بين العامين 1990 و1995 بدراسة حياة واحد وتسعين من الأشخاص المبدعين بصورة استثنائية في الفنون والعلوم والأعمال والحكومة، فإن الكثير من الأشخاص موضوع التجربة كانوا على الهامش الاجتماعي أثناء فترة المراهقة، وذلك جزئياً لأن «الفضول الشديد أو الاهتمام المركّز يبدو غريباً بالنسبة لأقرانهم.» والمراهقون الاجتماعيون جداً إلى درجة لا تسمح لهم بقضاء وقت بمفردهم، يفشلون في الغالب في تنمية مواهبهم «لأن التدرب على الموسيقى أو دراسة الرياضيات يتطلب عزلة تُفزعهم.» وتقول مادلين لينغل، مؤلفة الرواية الشبابية الكلاسيكية تجاعيد الزمن (A Wrinkle in Time) إضافة إلى ما يزيد عن ستين كتاباً آخر، إنه ما كان من الممكن أبداً أن تتطور لتصبح مفكرة جريئة إلى هذه الدرجة لو لم تمضِ الكثير من وقت طفولتها وحيدة مع الكتب والأفكار. وعندما كان تشارلز داروين طفلاً، كان يكوّن الصداقات بسهولة، ولكنه كان يُفضل أن يقضي وقته وحيداً في نزهات طويلة سيراً على الأقدام. (ولم يكن مختلفاً في سن الرشد. وكتب إلى الرياضي الشهير الذي دعاه إلى حفلة عشاء، «عزيزي السيد باباج، أنا ممتن جداً لك لقيامك بإرسال بطاقات دعوة لي لحضور حفلاتك، ولكن أخشى قبولها، حيث لا بد أن أقابل هناك بعض الأشخاص الذين أقسمت لهم بكل القديسين في السماء بأنني لا أخرج أبداً.»)

ولكن الأداء الاستثنائي لا يعتمد فقط على الأساس الذي نضعه من خلال التدريب المتعمد، بل إنه يتطلب ظروف العمل الصحيحة. وفي أماكن العمل المعاصرة، يكون من الصعوبة، إلى حد مذهل، العثور عليها.

إحدى الفوائد الجانبية من كون المرء مستشاراً تتمثل في إمكانية الاطلاع عن كثب على الكثير من بيئات العمل. وتوم ديماركو، المسؤول الرئيسي عن فريق مستشاري أتلانتيك سيستمز غيلد، تجول في الكثير من بيئات العمل في زمانه، ولاحظ أن بعض أماكن العمل كانت مكتظة بكثافة أكبر من غيرها. وتساءل عن آثار كل ذلك التفاعل الاجتماعي على الأداء.

ومن أجل اكتشاف تلك الآثار، قام دي ماركو وزميله تيموثي ليستر باستنباط دراسة سميت ألعاب حروب الترميز (Coding War Games). وكانت الغاية من المسابقات تحديد سمات أفضل وأسوأ مبرمجي الحاسوب، وشارك أكثر من ستمائة من المطورين من اثنتين وتسعين شركة مختلفة. وقام كل منهم بتصميم وكتابة رموز برنامج واختباره، عاملاً في حيز مكتبه العادي أثناء أوقات الدوام. وتم تعيين شريك من الشركة ذاتها لكل مشارك. إلا أن الشركاء كانوا يعملون بصورة منفصلة بدون أي تواصل، وهي سمة للألعاب اتضح أنها ذات أهمية حاسمة.

وعندما ظهرت النتائج، كشفت عن فجوة هائلة في الأداء. فقد كان تفوق الأفضل على الأسوأ بنسبة 1:10. وكان أفضل المبرمجين أيضاً حوالى 2.5 مرة أفضل من الوسيط. وعندما حاول دي ماركو وليستر أن يعرفا ما الذي كان يفسر هذه الفجوة، لم يكن للعوامل التي يمكن أن تعتقد أنها مسائل هامة - مثل سنوات الخبرة، الراتب، وحتى الوقت المُنفق في إنجاز العمل - علاقة تُذكَر باستكمال العمل: فالمبرمجون الذين لديهم عشر سنوات من الخبرة لم يكن أداؤهم أفضل من أولئك الذين كانت لديهم سنتان فقط من الخبرة. ونصف الذين كان أداؤهم أعلى من الوسيط، كانوا يكسبون تقريباً أقل من 10 بالمائة فوق ما يكسبه نصف الذين في النصف الأدنى - حتى وإن كانوا تقريباً أفضل منهم بمعدل الضعف. واحتاج المبرمجون الذين أنتجوا عملاً «خالياً من العيوب تماماً» إلى وقت أقل قليلاً من أولئك الذين ارتكبوا أخطاء.

لقد كان لغزاً مع مفتاح مثير للاهتمام لحل اللغز: كان أداء المبرمجين من الشركة ذاتها في المستوى ذاته تقريباً، على الرغم من أنهم لم يعملوا معاً. وذلك لأن أفضل المُنجِزين كانوا في غالبيتهم الساحقة يعملون لصالح شركات كانت تمنح موظفيها القدر الأكبر من

الخصوصية والحيز الشخصي والسيطرة على بيئتهم المادية والتحرر من المقاطعة. وقال اثنان وستون بالمائة من أفضل المنجزين إن مكان عملهم كان يتمتع بخصوصية إلى حد مقبول، مقارنة مع 19 بالمائة من أسوأ المنجزين، وقال 76 بالمائة من أسوأ المنجزين، ولكن فقط 38 بالمائة من أفضل المنجزين، إن الناس قاطعوهم بلا ضرورة في كثير من الأحيان.

وترميز ألعاب الحرب معروفة جيداً في أوساط التكنولوجيا، إلا أن نتائج أبحاث دي ماركو وليستر تتجاوز عالم مبرمجي الكمبيوتر. وهناك كم هائل من البيانات صدرت في الآونة الأخيرة بشأن المكاتب ذات المخطط المفتوح من العديد من القطاعات المختلفة تؤكد صحة نتائج الألعاب. وقد وُجد أن المكاتب المكشوفة تقلل من الإنتاجية و تُضعف الذاكرة. وهي مرتبطة بنسبة مرتفعة من دوران الموظفين. وهي تسبب المرض للموظفين وتجعلهم عدائيين وبدون حافز وغير مستقرين. ومن المرجح أكثر أن يعاني موظفو المكاتب المفتوحة من ارتفاع ضغط الدم ومن مستويات عالية من التوتر وأن يُصابوا بنزلات البرد، ويتجادلوا بقدر أكبر مع زملائهم، ويقلقوا بشأن تنصت زملائهم إلى مكالماتهم الهاتفية ومن التجسس على شاشات أجهزتهم الحاسوبية، ويكون لديهم قدر أقل من المحادثات الخصوصية مع زملائهم، ويكونوا خاضعين لضجيج مرتفع ومن غير الممكن السيطرة عليه، ما يؤدي إلى رفع سرعة نبضات القلب وزيادة إفراز الكورتيزول، وهو هورمون «التوتر» إضرب أو أهرب في الجسم، ويجعل الناس متباعدين اجتماعياً، وسريعي الغضب وعدوانيين ومتقاعسين عن مساعدة الآخرين.

وفي الواقع، يبدو أن التنبيه المفرط يُعيق التعلم: فقد وجدت دراسة أجريت في الآونة الأخيرة أن الناس يتعلمون بشكل أفضل بعد نزهة هادئة على الأقدام في غابة مقارنة بالسير في ضجيج شارع في وسط المدينة. ووجدت دراسة أخرى، أجريت على 38,000 عامل في مجال المعرفة في شتى القطاعات المختلفة، أن مجرد المقاطعة يعتبر أكبر العوائق أمام الإنتاجية. وحتى تعدد المهام، ذلك العمل البطولي المُقدَّر لمحاربي المكاتب في وقتنا الحاضر، اتضح أنه أسطورة. ويعرف العلماء الآن أن الدماغ غير قادر على الانتباه إلى أمرين في الوقت ذاته. وما يبدو أنه تعدد المهام إنما هو انتقال جيئة وذهاباً بين مهام متعددة، ما يؤدي إلى تقليل الإنتاجية ويزيد من الأخطاء بنسبة 50 بالمائة.

ويبدو أن الكثير من الانطوائيين يعرفون هذا الأمر غريزياً، ويقاومون أن يتم جمعهم معاً. وقد قامت شركة باكبون إنترتينمينت، وهي مطوِّرة لألعاب الفيديو في أوكلاند، في ولاية كاليفورنيا، باستخدام المكتب المفتوح في البداية، ولكنها وجدت أن مطوِّري الألعاب فيها، الذين كانت غالبيتهم من الانطوائيين، كانوا غير سعداء. ويَذكر مايك ميكا، المدير الإبداعي السابق، «كان حيز مستودع كبير، مع طاولات فقط، بلا جدران، وكان بإمكان الجميع أن يروا بعضهم البعض. وقد حوَّلنا إلى مقصورات وكنا نشعر بالقلق بشأن ذلك - فقد تعتقد أنه في بيئة إبداعية سوف يكره الناس ذلك. ولكن اتضح أنهم يفضلون الزوايا والشقوق التي يمكنهم أن يختفوا فيها وأن يكونوا فقط بعيدين عن كل شخص آخر.»

وحدث أمر مشابه في ريبوك انترناشيونال في العام 2000، عندما قامت الشركة بدمج 1,250 موظفاً في مقرها الرئيسي الجديد في كانتون، في ولاية مساتشوستس. فقد افترض المدراء أن مصممي الأحذية كانوا يرغبون في حيز مكاتب يتيح قدراً كبيراً من الوصول إلى بعضهم البعض بحيث يقومون بعمل عصف فكري (فكرة ربما تعلَّموها عندما كانوا يحصلون على شهادة الماجستير في الإدارة). ومن حسن الطالع أنهم تشاوروا أولاً مع المصممين أنفسهم، الذين قالوا لهم إن ما كانوا بحاجة إليه هو السكينة والهدوء بحيث يكون بإمكانهم التركيز.

ولم يكن هذا الأمر ليعتبر أمراً جديداً بالنسبة إلى جاسون فريد، المؤسس الشريك لشركة تطبيقات الشبكة العنكبوتية العالمية 37سيغنالز. فطوال عشر سنوات، كان فريد يسأل المئات من الأشخاص (معظمهم مصممون ومبرمجون وكتّاب) أين يودون أن يعملوا عندما يكونون بحاجة لإنجاز مهمة ما. وقد اكتشف أنهم كانوا يذهبون إلى أي مكان غير مكاتبهم، التي كانت صاخبة جداً ومليئة بالمقاطعات. وذلك هو السبب في أنه من بين موظفي فريد الستة عشر، فقط ثمانية يعيشون في شيكاغو، حيث يوجد مقر 37سيغنالز، وحتى هؤلاء ليسوا ملزمين بالحضور إلى العمل، حتى للاجتماعات. وخصوصاً بالنسبة للاجتماعات، التي يعتبرها فريد «سامة.» وفريد ليس ضد التعاون - تقوم الصفحة الرئيسية لـ 37سيغنالز بالترويج لقدرة منتجاتها على جعل التعاون منتِجاً وساراً،

ولكنه يُفضل أشكالاً سلبية من التعاون مثل رسائل البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية وأدوات الدردشة على الإنترنت. ونصيحته للموظَّفين الآخرين؟ ينصح قائلاً، «قم بإلغاء اجتماعك المقبل. ولا تقم بإعادة جدولته، إمحُهُ من الذاكرة.» كما يقترح «عدم التحدث يوم الخميس،» يوم من أيام الأسبوع غير مسموح فيه للموظفين بالتحدث إلى بعضهم البعض.

الأشخاص الذين قابلهم فريد كانوا يقولون دائماً بكل وضوح ما يعرفه الأشخاص المبدعون منذ الأزل. لم يكن كافكا، على سبيل المثال، يحتمل أن يكون قريباً حتى من خطيبته التي كان يعشقها أثناء عمله:

> قلتِ ذات مرة إنك ترغبين في الجلوس بجانبي بينما أكتب. إسمعي، في تلك الحالة، لا يمكنني أن أكتب نهائياً. ذلك أن الكتابة تعني الكشف عن الذات بصورة مفرطة، ذلك الكشف عن الذات والاستسلام إلى أقصى حدٍ ممكن الذي سوف يشعر فيه الإنسان، عندما ينخرط مع آخرين، بأنه كان يفقد نفسه، الأمر الذي، بالتالي، سوف يحجم عنه دائماً طالما أنه يفكر بالطريقة الصحيحة ... وذلك هو السبب في أن المرء لا يمكن أبداً أن يكون وحيداً بما يكفي عندما يكتب، والسبب في أنه لا يمكن أبداً أن يكون هناك ما يكفي من الصمت حول المرء عندما يكتب، والسبب في أن حتى الليل لا يكون ليلاً بما يكفي.

حتى ثيودور غيزل (المعروف أيضاً بالدكتور سوس)، الكاتب المرِح أكثر بكثير، كان يُمضي أيام عمله مختفياً في الاستوديو الخاص به، والجدران مكسوة بالمخططات والرسومات، في منزل يقع في برج يحتوى على أجراس في لاهويا، في ولاية كاليفورنيا. وكان غيزل أهدأ بكثير مما تشير إليه قوافيه المازحة. ونادراً ما كان يغامر في الخروج علناً لمقابلة قرائه الصغار، قلقاً من أن الأطفال قد يتوقعون شخصية مرحة منفتحة تشبه شخصية قصة القطة في القبعة، وقد يشعرون بخيبة أمل من شخصيته المحافظة. وقد أقر، «[الأطفال] يرعبونني عندما يكونون في جماعات كبيرة.»

إذا كان الحيز الشخصي حيوياً بالنسبة للإبداع، فكذلك هو الأمر بالنسبة للتحرر من «ضغط الأقران.» خذ بالاعتبار قصة رجل الإعلان الأسطوري أليكس أوزبورن. في الوقت الحاضر، اسم أوزبورن غير مألوف بالنسبة للكثيرين، ولكن أثناء النصف الأول من القرن العشرين كان من ذلك النوع من الأشخاص المجددين الذين تحيط بهم هالة من العظمة في عدد كبير من المجالات، وقد فتن معاصريه. وكان أوزبورن شريكاً مؤسساً في وكالة باتن وبارتون ودورستين وأزبورن (BBDO)، ولكن عمله كمؤلف هو ما جعله يترك بصمته، بدءاً من اليوم في العام 1938 الذي دعاه فيه محرر في مجلة لتناول الغداء وسأله ماذا كانت هوايته.

أجاب أزبورن، «الخيال.»

وقال المحرر، «يا سيد أوزبورن، يجب أن تُعد كتابا بشأن ذلك. إنه عمل ينتظر أن يُنفَذ طوال كل تلك السنوات. ليس هناك موضوع أكثر أهمية منه، وينبغي أن تمنحه الوقت والطاقة والشمولية التي يستحقها.»

وذلك ما فعله أوزبورن. فقام في الواقع بكتابة العديد من الكتب أثناء أربعينيات وخمسينيات القرن العشرين يعالج كل منها مشكلة أزعجته بصفته رئيساً لشركة BBDO: لم يكن موظفوه مبدعين بدرجة كافية. وكان أوزبون يؤمن بأنه كانت لديهم أفكار جيدة، ولكنهم كانوا مترددين في التشارك بها خوفاً من حكم زملائهم.

وبالنسبة لأوزبورن، كان الحل يتمثل ليس في جعل موظفيه يعملون بشكل منفرد، بل في إزالة خطر الانتقاد من عمل المجموعة بدلاً من ذلك. وابتكر مفهوم العصف الذهني، وهو عملية يقوم فيها أفراد المجموعة بتوليد أفكار في جو لا يتم فيه إصدار أحكام. وللعصف الذهني أربع قواعد:

1. لا تحكم على الأفكار أو تنتقدها.
2. إعمل بحرية تامة. كلما كانت الفكرة أكثر جموحاً، كان ذلك أفضل.
3. حاول أن تحصل على أكبر كمية ممكنة. كلما كان عدد الأفكار أكبر كان ذلك أفضل.
4. البناء على أفكار الزملاء من أعضاء المجموعة.

وكان أوزبورن يؤمن بحماس بأن المجموعات - عندما تتحرر من قيود الحكم الاجتماعي - كانت تنتج أفكاراً أكثر وأفضل من الأفراد الذين عملوا على انفراد، وقد ادعى مزاعم كبيرة لصالح أسلوبه المفضل. وكتب، «النتائج الكمية للعصف الذهني للمجموعات هي أمر مفروغ منه. فقد أنتجت إحدى المجموعات 45 اقتراحاً لحملة ترويج أداة منزلية، و56 فكرة لحملة جمع أموال، و124 فكرة بشأن كيفية تسويق البطانيات. وفي حالة أخرى، قامت 15 مجموعة بعصف ذهني لمشكلة بعينها وأنتجت 800 فكرة.»

وكان لنظرية أوزبورن تأثير كبير، وبدأ قادة الشركات بممارسة العصف الذهني بحماس. وحتى يومنا هذا، من المألوف لكل شخص يُمضي وقتاً في الشركات الأميركية أن يجد نفسه محبوساً مع زملاء في غرفة مليئة بألواح الكتابة البيضاء وأقلام تخطيط ومُيسِّر مفعم بالحيوية إلى درجة خارقة يقوم بتشجيع كل شخص على ممارسة الترابط الحر.

وهناك مشكلة واحدة في فكرة أوزبورن التي اعتبرت اختراقاً: العصف الذهني الجماعي لا ينجح في الواقع. وكانت واحدة من أولى الدراسات التي أثبتت هذا قد أجريت في العام 1963، حيث قام مارفين دونيه، أستاذ علم النفس في جامعة مينيسوتا، بجمع ثمانية وأربعين عالِم أبحاث وثمانية وأربعين مديراً تنفيذياً في مجال الإعلان، وجميعهم من الموظفين الذكور في مينيسوتا ماينِنغ آند مانيوفاكتشرينغ (المعروفة باسم 3M، مخترعو Post-it)، وطلب منهم أن يشاركوا في الجلسات الانفرادية والجماعية على حد سواء. وكان دونيه واثقاً من أن المدراء التنفيذيين سوف يستفيدون من العملية الجماعية. وكان لديه قدر أقل من الثقة في أن علماء الأبحاث، الذين كان يعتبرهم انطوائيين أكثر، سيستفيدون من العمل الجماعي.

وقام دونيه بتقسيم كل مجموعة مكونة من ثمانية وأربعين رجلاً إلى اثني عشر مجموعة تتألف كل منها من أربعة أشخاص. وأعطِيت كل مجموعة من المجموعات الأربع مشكلة لتُنفذ العصف الذهني عليها، مثل المزايا والصعوبات التي تنشأ من ولادة شخص بإبهام زائد. وتم تزويد كل رجل بمشكلة أخرى مشابهة لكي ينفذ عصفاً ذهنياً عليها بمفرده. بعدئذ قام دونيه وفريقه بعدِّ جميع الأفكار، مقارنين تلك المنتَجة من

المجموعات مع تلك المولَّدة من الأشخاص الذين عملوا على انفراد. ومن أجل مقارنة التفاح مع التفاح، قام دونيه بجمع أفكار كل فرد مع تلك الخاصة بثلاثة أفراد آخرين، كما لو كانوا يعملون ضمن فرق مكونة من أربعة أفراد. كما قام الباحثون بتقدير جودة الأفكار، حيث صنفوها في «مقياس احتمالات» من صفر إلى أربعة.

وكانت النتائج لا لبس فيها. فقد أنتج الرجال في ثلاث وعشرين مجموعة من أصل أربع وعشرين مجموعة عدداً من الأفكار عندما عملوا على انفراد أكبر مما أنتجوه عندما عملوا كمجموعة. كما أنهم أنتجوا أفكاراً ذات نوعية مكافئة، أو أعلى، عندما عملوا على انفراد. ولم يكن أداء المدراء التنفيذيين أفضل في عمل المجموعات عن علماء الأبحاث الذين افتُرِض أنهم إنطوائيون أكثر.

ومنذ ذلك الوقت، توصلت ما يقارب الأربعين عاماً من الأبحاث إلى النتيجة المذهلة ذاتها. وقد بينت الدراسات أن الأداء يُصبح حتى أسوأ مع زيادة حجم المجموعة: فالمجموعات المكونة من تسعة أفراد تولِّد أفكاراً أقل عدداً وأدنى من حيث النوعية مقارنة بالمجموعات المكونة من ستة أفراد، والتي تكون بدورها أسوأ من المجموعات المكونة من أربعة. ويكتب الخبير في علم النفس التنظيمي، أدريان فيرنهام، «تشير الأدلة من العلم إلى أن الأشخاص العاملين في مجال الأعمال لا بد أن يكونوا مجانين ليستمروا في استخدام مجموعات العصف الذهني. وإذا كان لديك أشخاص موهوبون ومُحفَّزون، ينبغي أن يُشجَعوا على العمل على انفراد عندما تكون الأولوية القصوى للإبداع والكفاءة.»

والاستثناء الوحيد هو العصف الذهني على الإنترنت، حيث تبيّن الأبحاث أن المجموعات التي تنفذ العصف الذهني إلكترونياً، عندما تُدار بطريقة صحيحة، لا يكون فقط أداؤها أفضل من الأفراد، بل إنه كلما كانت المجموعة أكبر كان أداؤها أفضل. وينطبق الأمر ذاته على الأبحاث الأكاديمية - فالأساتذة الذين يعملون معاً من مواقع مادية مختلفة، ينتجون عادة أبحاثاً تكون مؤثرة أكثر من أولئك الذين يعملون إما على انفراد أو في تعاون وجهاً لوجه.

وينبغي أن لا نستغرب من ذلك. فكما قلنا، لقد كانت القوة الغريبة للتعاون الإلكتروني هي التي ساهمت في مجموعات التفكير الجديدة في المقام الأول. فما الذي أنشأ

لينوكس أو ويكيبيديا، إن لم يكن جلسة عصف ذهني هائلة على الإنترنت؟ ولكننا معجبون جداً بقوة التعاون على الإنترنت إلى درجة أننا أصبحنا نبالغ في تقدير جميع أنواع العمل الجماعي على حساب التفكير على انفراد. ونحن نفشل في إدراك أن المشاركة في مجموعة عمل على الإنترنت هي عزلة فريدة من نوعها. وبدلاً من ذلك نفترض أن نجاح التعاون على الإنترنت سوف يتكرر في عالم وجهٍ لوجه.

وفي الواقع، بعد كل تلك السنوات من الأدلة التي تشير إلى أن مجموعات العصف الذهني لا تنجح، فإنها تبقى شعبية أكثر من أي وقت مضى. ويعتقد المشاركون في جلسات العصف الذهني عادة أن أداء مجموعتهم كان أفضل بكثير مما هو عليه في واقع الأمر، ما يشير إلى سبب وجيه لاستمرار شعبيتها - العصف الذهني في مجموعة يجعل الناس يشعرون بالارتباط. وهو هدف جدير بالاهتمام، طالما أننا نُدرك أن الغِراء الاجتماعي هو الفائدة الرئيسية، وليس الإبداع.

~

يقدم علماء النفس عادة ثلاثة تفسيرات لفشل العصف الذهني في مجموعة. الأول هو التبطّل الاجتماعي: في مجموعة، يميل بعض الأفراد للتقاعس وترك الآخرين يقومون بالمهمة. والثاني هو حجب الإنتاج: فقط شخص واحد يمكنه أن يتحدث أو يُنتِج في وقت ما، بينما يكون باقي أفراد المجموعة مُجبرين على الجلوس في سلبية. والثالث هو الخوف من التقويم، وهذا يعني الخوف من الظهور بمظهر الغبي أمام الأقران.

وكانت الغاية من «قواعد» أوزبورن للعصف الذهني هي تحييد هذا القلق، ولكن الدراسات تبين أن الخوف من الإذلال العلني هو قوة مؤثرة. وفي موسم كرة السلة للعام 1988-1989، على سبيل المثال، لعب فريقان من فرق الرابطة القومية لرياضة الجامعات لكرة السلة (NCAA) إحدى عشرة مباراة بدون متفرجين، وذلك بسبب تفشي مرض الحصبة، ما جعل كلياتهم تفرض الحجر الصحي على جميع الطلاب. ولعب كلا

الفريقين أفضل بكثير (نسبة مئوية أعلى من الرميات الحرة، على سبيل المثال) بدون مشجعين، حتى مشجعي الفريق المُضيف المعجبين جداً به، يثيرون أعصابهم.

وقد لاحظ الخبير الاقتصادي السلوكي، دان أريلي، ظاهرة مشابهة عندما أجرى دراسة طلب فيها من تسعة وثلاثين مشاركاً أن يقوموا بحل أحاجي كلمات متقاطعة، إما على انفراد أو مع وجود آخرين يشاهدون. وقد توقع أريلي أن يكون أداء المشاركين أفضل أمام جمهور لأنهم سيكونون مُحفَّزين بشكل أكبر. ولكن أداءهم كان أسوأ. قد يكون الجمهور مثيراً، ولكنه أيضاً يسبب التوتر.

والمشكلة في الخوف من التقييم هي أنه لا يمكننا فعل الكثير بشأنه. وقد يعتقد المرء أنه يستطيع التغلب عليه بالإرادة أو بالتدريب أو من خلال مجموعة من القواعد، مثل قواعد أليكس أوزبورن. ولكن الأبحاث التي أجريت مؤخراً في علم الأعصاب تشير إلى أن الخوف من الأحكام ممتد أعمق بكثير وله آثار ذات نطاق أبعد بكثير مما سبق وأن تخيلنا في أي وقت مضى.

وبين العامين 1951 و1956، في الوقت ذاته الذي كان أوزبورن يُروِّج لفعالية العصف الذهني الجماعي، قام عالم نفس، اسمه سولومون آش، بإجراء مجموعة من التجارب، التي أصبحت مشهورة في الوقت الحاضر، عن خطر تأثير المجموعة. وقام آش بجمع متطوعين من الطلاب في مجموعات، وجعلهم يخضعون لفحص بصر. وعرض عليهم صورة لثلاثة خطوط لها أطوال مختلفة، وطرح عليهم أسئلة بشأن مقارنة الخطوط بعضها ببعض: أيها كان أطول، وأيها كان طوله مطابقاً لخط رابع، وهلم جراً. وكانت أسئلته بسيطة جداً إلى درجة أن 95 بالمائة من الطلاب أجابوا عن كل سؤال إجابة صحيحة.

ولكن عندما قام آش بوضع ممثلين عملاء في المجموعات، وقام الممثلون بثقة بتقديم الجواب غير الصحيح نفسه، تدهور عدد الطلاب الذين أجابوا إجابة صحيحة عن جميع الأسئلة إلى 25 بالمائة. أي أن نسبة مئوية مذهلة بلغت 75 بالمائة من الطلاب أجابوا إجابات تتماشى مع إجابة المجموعة الخاطئة على سؤال واحد على الأقل.

لقد بينت تجارب آش قوة الامتثال تماماً في الوقت ذاته الذي كان فيه أوزبورن يحاول أن يحررنا من قيوده. وما لم يقولوه لنا هو لماذا كنا معرضين إلى تلك الدرجة للامتثال. ما الذي كان يجري في عقول المتملقين؟ هل تغير إدراكهم الحسي لطول الخطوط بسبب ضغط الأقران، أم أنهم قاموا، عن معرفة، بإعطاء الجواب الخطأ خوفاً من أن يكونوا الشخص الغريب الخارج عن الجماعة؟ وقد حيّر هذا السؤال علماء النفس لعقود.

واليوم، بمساعدة تكنولوجيا مسح الدماغ، ربما أننا آخذين بالاقتراب أكثر من الجواب. وفي العام 2005، قرر خبير في علم الأعصاب من جامعة إيموري، اسمه غريغوري بيرنز، أن يجري نسخة محدثة من تجارب آش. وقام بيرنز وفريقه بتجنيد اثنين وثلاثين متطوعاً، رجالاً ونساءً تتراوح أعمارهم بين تسعة عشر وواحد وأربعين. ولعب المتطوعون لعبة كان يُعرَض فيها، على كل فرد من أفراد المجموعة، جسمان مختلفان ثلاثيا الأبعاد، ويُطلب منه أن يقرر ما إذا كان من الممكن أن تتم إدارتها ليُطابقا الجسم الآخر. واستخدمت التجارب ماسح رنين مغناطيسي وظيفي من أجل الحصول على لقطات لأدمغة المتطوعين بينما كانوا يمتثلون لرأي المجموعة أو يخرجون عليه.

وقد كانت النتائج مثيرة للقلق ومنوِّرة على حد سواء. أولاً، كانت مؤيدة لنتائج آش. فعندما مارس المتطوعون اللعبة بمفردهم، كانوا يعطون الإجابة الخاطئة في 13.8 بالمائة من المرات. ولكن عندما لعبوا في مجموعة كان أعضاؤها يعطون بالإجماع إجابات خاطئة، كانوا يتفقون مع المجموعة في 41 بالمائة من المرات.

ولكن دراسة بيرنز سلطت الضوء أيضاً على لماذا نحن ممتثلون إلى تلك الدرجة. فعندما كان المتطوعون يلعبون لوحدهم، أظهرت مسوحات الدماغ نشاطاً في شبكات لمناطق في الدماغ تشتمل على القشرة القذالية والقشرة الجدارية، المرتبطتين مع الإدراك البصري والمكاني، وفي القشرة الأمامية، التي ترتبط مع اتخاذ القرارات الواعية. ولكن عندما كانوا يتماشون مع جواب مجموعتهم الخاطئ، كان نشاط أدمغتهم يكشف أمراً مختلفاً تماماً.

تذكر، ما أراد آش معرفته هو ما إذا كان الناس يمتثلون على الرغم من معرفة أن المجموعة كانت على خطأ، أو ما إذا كان إدراكهم الحسي قد تم تغييره من قِبل المجموعة.

وكان تفكير بيرنز وفريقه هو أنه في حال كان الخيار الأول صحيحاً، عندئذ يجب أن يروا مزيداً من النشاط في الدماغ في منطقة قشرة الفص الجبهي المرتبطة باتخاذ القرارات. أي أن مسوحات الدماغ تُمسك بالمتطوعين وهم يقررون أن يتخلوا بوعي عن معتقداتهم الخاصة لكي ينسجموا مع المجموعة. ولكن إن أظهرت مسوحات الدماغ نشاطاً مرتفعاً في مناطق الدماغ المرتبطة بالإدراك الحسي البصري والمكاني، فإن هذا سيشير إلى أن المجموعة تمكنت بطريقة ما من تغيير الإدراك الحسي للفرد.

وذلك بالضبط هو ما حدث – فقد أظهر الممتثلون قدراً أقل من النشاط في مناطق صنع القرار الأمامية، وقدراً أكبر من النشاط في مناطق الدماغ المرتبطة مع الإدراك الحسي. بعبارة أخرى، ضغط الأقران ليس بغيضاً فقط، بل إنه يستطيع فعلياً أن يغيّر رؤيتك لمشكلة ما.

وتشير هذه النتائج المبكرة إلى أن المجموعات شبيهة بالمواد المغيّرة للدماغ. وإذا فكرت المجموعة أن الجواب هو أ، فمن المرجح أكثر أن تعتقد أن أ هو صحيح أيضاً. وليس الأمر أنك تقول بوعي، «همم، أنا لست متأكداً، ولكنهم جميعاً يعتقدون أن الجواب هو أ، لذلك فأنا سآخذ بذلك.» وكذلك أنت لا تقول، «أريدهم أن يحبوني، لذلك سوف أتظاهر بأن الجواب أ.» لا، بل أنت تقوم بفعل أمر غير متوقع أكثر – وأخطر – من ذلك بكثير. فمعظم متطوعي بيرنز أفادوا بأنهم تماشوا مع المجموعة لأنهم «اعتقدوا أن أفراد المجموعة توصلوا مصادفة إلى الجواب الصحيح ذاته.» وبعبارة أخرى، كانوا غير قادرين تماماً على رؤية مدى تأثير أقرانهم عليهم.

ما علاقة ذلك بالخوف الاجتماعي؟ حسناً، تذكر أن المتطوعين في دراستي آش وبيرنز لم يمتثلوا دائماً. فقد اختاروا أحياناً الإجابة الصحيحة على الرغم من تأثير أقرانهم. وقد وجد بيرنز وفريقه أمراً مثيراً جداً للاهتمام بشأن هذه اللحظات. فقد كانت مرتبطة بتنشيط مرتفع للوزة المخيخ، وهي عضو صغير في الدماغ مرتبط بالعواطف المزعجة مثل الخوف من النبذ.

ويشير بيرنز إلى هذا الأمر بـ«ألم الاستقلال،» وله آثار ضمنية خطيرة. فالكثير من مؤسساتنا الأكثر أهمية، من الانتخابات إلى المحاكمات بواسطة هيئة المحلفين إلى فكرة

حكم الأغلبية ذاتها، تعتمد على أصوات معارِضة. ولكن عندما تكون الجماعة قادرة فعلياً على تغيير مداركنا الحسية، وعندما ينطوي الوقوف منفردين على تنشيط مشاعر بدائية وقوية وغير واعية عن النبذ، عندئذ تكون صحة هذه المؤسسات ضعيفة أكثر بكثير مما نعتقد.

~

لكنني، بطبيعة الحال، قمت بتبسيط حالة التعاون وجها لوجه. فلا ننسى أن ستيف وزنياك تعاون مع ستيف جوبز، وبدون اقترانهما لما كانت هناك شركة أبل اليوم. وكل علاقة اقتران بين أم وأب، وبين أحد الوالدين وطفل، يعتبر عملاً من أعمال التعاون الخلاّق. وفي الواقع أن التفاعل وجهاً لوجه يوجِد ثقة لا يستطيع التعاون عبر الإنترنت أن يوجدها. وتشير الأبحاث إلى أن الكثافة السكانية مرتبطة بالابتكار. وعلى الرغم من مزايا التنزه الهادئ في الغابات، ينتفع الناس في المدن المزدحمة من شبكة التفاعلات التي تقدمها الحياة الحضرية.

وقد خبرت هذه الظاهرة شخصياً. فعندما كنت أستعد لكتابة هذا الكتاب، هيأت مكتبي في المنزل، كاملاً بمنضدة مكتب مرتبة، وخزائن ملفات، وحيز منضدة طويلة خالية، والكثير من الإنارة الطبيعية - وبعدئذ شعرت بأنني منقطعة كثيراً عن العالم إلى درجة لم تسمح لي بطباعة ضربة مفتاح واحدة هناك. وبدلاً من ذلك قمت بكتابة هذا الكتاب على جهاز حاسوب محمول في مقهى الحي المزدحم بكثافة والمفضَّل لدي. وقد فعلت هذا تماماً للأسباب التي قد يشير إليها مناصرو التفكير الجماعي الجديد: مجرد وجود أناس آخرين ساعد عقلي على عمل قفزات ترابطية. لقد كان المقهى مليئاً بالأشخاص المنحنين على أجهزتهم الحاسوبية، وإذا كانت تعابير التركيز العميق على وجوههم تدل على أي شيء، فلم أكن الشخص الوحيد الذي ينجز الكثير من العمل.

ولكن المقهى كان بمثابة مكتب لي لأن له سمات محددة غير موجودة في كثير من المدارس وأماكن العمل الحديثة. لقد كان اجتماعياً، ومع ذلك فقد تركتني طبيعته غير

النظامية، إحضر واذهب كما يحلو لك، حرة من أي ارتباطات وقادرة على «الممارسة المتعمدة» لكتابتي. وكان بإمكاني التنقل جيئة وذهاباً بين المراقب والفاعل الاجتماعي كما أشاء. كما كنت قادرة على التحكم ببيئتي. فكنت أختار موقع منضدتي في كل يوم - في مركز الصالة أو بمحاذاة المحيط - بحسب ما إذا كنت أريد أن تتم مشاهدتي إضافة إلى أن أشاهِد. وكان لدي الخيار في أن أغادر عندما كنت أريد السكينة والهدوء لتحرير ما كتبت في ذلك اليوم. وعادة ما كنت جاهزة لفعل ذلك بعد بضع ساعات فقط - وليس بعد ثماني، أو عشر، أو أربع عشرة ساعة التي يقضيها بالعمل الكثير من العاملين في المكاتب.

والطريق إلى الأمام، التي أقترحها، لا تكون بالتوقف عن التعاون وجهاً لوجه، ولكن في صقل الطريقة التي نقوم بها بذلك. وأحد الأسباب هو أننا يجب أن نبحث بنشاط عن علاقات انطوائي - انبساطي تكافلية يكون فيها تقسيم أدوار القيادة والمهام الأخرى وفقاً لمكامن القوة عند الأشخاص ووفقاً لطباعهم، فالفِرق الأكثر فاعلية تتألف من مزيج صحي من الانطوائيين والانبساطيين، ذلك ما تؤكده الدراسات، وذلك هو الحال في كثير من هياكل القيادة.

كما أننا بحاجة إلى إيجاد أوضاع يكون فيها لدى الناس حرية الانتشار في مشكال متنقل من التفاعلات، وأن يختفوا في أماكن عملهم الخاصة عندما يريدون التركيز أو يريدون، ببساطة، أن يكونوا منفردين. وينبغي أن تقوم مدارسنا بتعليم الأطفال مهارات العمل مع آخرين - ويمكن للتعلم التعاوني أن يكون فعالاً عندما يُمارَس بطريقة جيدة وبصورة معتدلة - ولكن كذلك الوقت والتدريب اللذين هم بحاجة إليهما للممارسة المتعمدة من تلقاء أنفسهم. كما أنه من الأهمية بمكان إدراك أن الكثير من الناس - لا سيما الانطوائيين مثل ستيف وزنياك - يحتاجون إلى قدر إضافي من الهدوء والخصوصية لكي يقدموا أفضل ما عندهم.

لقد بدأت بعض الشركات في إدراك قيمة الصمت والعزلة، وتقوم بإنشاء مكاتب مفتوحة «مرنة» تمنح مزيجاً من أماكن العمل المنفردة الهادئة، ومناطق اللقاء غير النظامي، والمقاهي، وغرف القراءة، ومراكز الحاسوب، وحتى «شوارع» حيث يستطيع الناس فيها الدردشة بصورة عرَضية بدون مقاطعة تدفق عمل الآخرين. وفي ستوديوهات شركة

بيكسار أنيماشن، بُني الحرم، الذي تبلغ مساحته ستة عشر فداناً، حول فسحة سماوية (أتريوم) بمساحة ملعب كرة قدم يوجد فيها صناديق بريد وكافيتيريا وحتى مراحيض. والفكرة هي تشجيع أكبر قدر ممكن من اللقاءات التصادفية العرَضية. وفي الوقت ذاته، يُشجَّع الموظفون على جعل مكاتبهم الفردية ومقصوراتهم ومناضدهم وأماكن العمل الخاص بهم، وأن يقوموا بتزيينها كما يشاؤون. وبصورة مماثلة، يتمتع الكثير من الموظفين في مايكروسوفت بمكاتبهم الخاصة، ومع ذلك فهي مزودة بأبواب منزلقة وجدارن متحركة وغيرها من المزايا التي تسمح لشاغليها أن يقرروا متى يريدون التعاون ومتى يحتاجون إلى وقت لتمضيته في خصوصية من أجل التفكير. وقد قال لي مات ديفيس، الباحث في تصميم الأنظمة، إن هذه الأنواع من أماكن العمل تكون نافعة للانطوائيين وكذلك للانبساطيين لأنها توفر مساحات اعتزال أكثر من المكاتب المفتوحة.

وأظن أن وزنياك نفسه قد يستحسن هذه التطورات، فقبل أن يبتكر حاسوب أبل الشخصي، كان وزنياك يقوم بتصميم حاسبات في شركة هيوليت - باكارد، وهو عمل أحبه جزئياً لأن شركة هيوليت - باكارد جعلت من السهولة بمكان الدردشة مع الآخرين. ففي كل يوم بين الساعة العاشرة قبل الظهر والساعة الثانية بعد الظهر، كانت الشركة تُرسل على طاولة عجلات كعكاً وقهوة، وكان الناس يتفاعلون اجتماعياً ويتبادلون الأفكار. وما جعل هذه التفاعلات مميزة هو مدى ما كانت تتسم به من الهدوء والاسترخاء. وفي كتاب آي وز (iWoz)، يتذكر هيوليت - باكارد، بوصفها مكاناً محكوماً بالجدارة حيث لم يكن مهماً ما تبدو عليه، وحيث لم يكن هناك أي فرق قيمة في ممارسة الألعاب الاجتماعية، وحيث لم يقم أحد بإجباره على ترك عمله المحبب في الهندسة ليعمل في الإدارة. ذلك ما كان يعنيه التعاون بالنسبة لوزنياك: القدرة على التشارك بكعكة وفكرة رائعة مع زملائه الجالسين باسترخاء ولا يتسرعون بإصدار أحكام، والذين يرتدون ملابس بطريقة رديئة - والذين لم يكونوا يكترثون مطلقاً عندما كان يختفي في مقصورته ليقوم بإنجاز العمل الحقيقي.

الجزء الثاني

بيولوجيتك ، ذاتك ؟

4

هل المزاج قدر؟

الطبيعة والرعاية وفرضية الأوركيدا

بعض الناس متيقنون من كل شيء أكثر مما أنا متيقن من أي شيء.
روبرت روبين، في عالم غامض (Uncertain World)

قبل حوالى عشر سنوات

إنها الساعة 2:00 صباحاً، لا أستطيع النوم، وأريد أن أموت.

وأنا لست عادة من النوع الانتحاري، ولكن هذه هي الليلة قبل خطاب هام، وتتزاحم الأفكار في رأسي على هيئة افتراضات ماذا - لو مروعة. ماذا لو جف فمي ولم أستطع أن أخرِج أي كلمة؟ ماذا لو جعلت الجمهور يشعر بالملل؟ ماذا لو تقيأت على المسرح؟

ويراقبني صديقي (وهو الآن زوجي)، كين، وأنا أتقلب في فراشي وأعاني من الأرق. وهو حائر من محنتي. وبصفته متحدثاً سابقاً باسم الأمم المتحدة، وقع في كمين في الصومال، ومع ذلك لا أعتقد أنه كان حينها خائفاً كما أنا خائفة الآن.

ويقول وهو يداعب جبهتي، «حاولي أن تفكري بأمور سعيدة.»

أحدق في السقف، ودموعي تنهمر. أي أمور سعيدة؟ من الذي يستطيع أن يكون سعيداً في عالم من المنابر والميكروفونات؟

ويقترح كين متعاطفاً، «هناك مليار إنسان في الصين لا يكترثون مطلقاً بشأن خطابك.»

وهذا يساعد، لما يقرب من خمس ثوانٍ. أستدير وأنظر إلى ساعة المنبه. أخيراً أصبحت السادسة والنصف. على الأقل الجزء الأسوأ من الليلة السابقة قد ولى، وفي مثل هذا الوقت من الغد سأكون حرة. ولكن علي أولاً أن أجتاز هذا اليوم. أرتدي ثيابي بتجهم وأرتدي معطفاً. ويعطيني كين زجاجة ماء رياضية مملوءة بالكريمة الإيرلندية بيليز. إنني لست مغرمة بالمشروبات، ولكنني أحب البيليز لأن طعمها يشبه طعم الحليب المخفوق مع الشوكولاتة. وقال لي وهو يقبلني مودعاً، «إشربي هذا قبل خمس عشرة دقيقة من البدء.»

أستخدم المصعد إلى الأسفل، وأجلس في السيارة التي تنتظر لتنقلني إلى وجهتي، مقر رئيسي لشركة كبيرة في ضواحي ولاية نيوجيرسي. وتمنحني الرحلة بالسيارة الكثير من الوقت للتساؤل في الطريقة التي سمحت فيها لنفسي بالدخول في هذا الوضع. وقد قمت مؤخراً بترك عملي كمحامية في وال ستريت لكي أبدأ شركتي الخاصة بالاستشارات. وقد عملت في الغالب شخصاً لشخص أو في مجموعات صغيرة، الأمر الذي كان يُشعرني بالراحة. ولكن عندما طلب أحد معارفي، الذي يعمل مستشاراً عاماً في شركة إعلام متوسطة، أن أُقدم ندوة لفريق مدرائه التنفيذين بأكمله، وافقت - بحماسة، حتى! - لأسباب لا أستطيع فهمها تماماً الآن. أجد نفسي أتضرع من أجل حدوث كارثة - فيضان أو هزة أرضية خفيفة، ربما - أي شيء بحيث لا أكون مضطرة لاجتياز هذا الأمر. بعدئذ أشعر بالذنب لإشراك كل المدينة بمأساتي.

تتوقف السيارة فجأة في مكتب العميل وأخرج منها، محاولة أن أُسقط الثقة بالنفس المفعمة بالحيوية لمستشارة ناجحة. يقوم منظم الفعالية بمرافقتي إلى القاعة. أسأل عن توجيهات الذهاب إلى المراحيض، وأقوم، في خصوصية المرحاض، بتناول جرعة من زجاجة الماء. ولبضعة لحظات أقف ساكنة، منتظرة أن يفعل الكحول مفعوله السحري. ولكن لا يحدث أي شيء - فما زلت خائفة جداً. ربما ينبغي أن أتناول جرعة كبيرة أخرى. لا، فالساعة التاسعة صباحاً فقط - ماذا لو اشتموا رائحة الخمر في أنفاسي؟ أقوم بإعادة

وضع أحمر الشفاه وأعود أدراجي نحو قاعة الفعالية، حيث أرتب أوراق الملاحظات الخاصة بي على المنصة بينما تمتلئ القاعة برجال أعمال يبدو أنهم مهمون. وأقول لنفسي، أي كان ما تفعليه، حاولي أن لا تتقيئي.

يقوم بعض المديرين التنفيذيين بإلقاء نظرة سريعة نحوي، ولكن معظمهم يحدقون بثبات في أجهزتهم البلاكبيري. من الواضح أنني أقوم بأخذهم بعيداً عن عمل مُلحّ جداً. كيف سأقوم بالاستحواذ على انتباههم لفترة طويلة بما يكفي للتوقف عن طباعة رسائل عاجلة على آلتهم الكاتبة الصغيرة جداً؟ أتعهد، في ذلك الزمان والمكان، أنني لن أقوم بتقديم أي خطاب آخر.

~

حسناً، منذ ذلك الحين قدمت الكثير من تلك الخطابات. لم أتغلب على قلقي بشكل كامل، ولكنني اكتشفت استراتيجيات يمكنها أن تساعد أي شخص يعاني من رهبة المسرح ويحتاج إلى التحدث أمام جمهور. وهناك المزيد عن ذلك في الفصل 5.

وفي هذه الأثناء، قمت بسرد قصتي عن الهلع البائس، وذلك لأنه يكمن في صميم بعض أسئلتي الأكثر إلحاحاً عن الانطوائية. وفي مستوى عميق إلى حد ما، يبدو خوفي من الخطابة مرتبطاً مع جوانب أخرى من شخصيتي أقدّرها، خصوصاً حبي للأشياء اللطيفة والفكرية. ويعتبر هذا اكتشافاً مفاجئاً بالنسبة لي كمجموعة من السمات ليست غير شائعة. ولكن هل هي حقاً مرتبطة، وإن كان الأمر كذلك، فكيف؟ وهل هي نتيجة لـ«التربية» - الطريقة التي نشأت بها؟ كِلا والدي يتسمان بالدماثة ومن النوع التأملي. وأمي أيضاً تكره الخطابة. أم هل هي «طبيعتي» - شيء ما عميق في تركيبتي الجينية؟

لقد فكرت ملياً في هذه الأسئلة طوال حياتي الراشدة. ولحسن الحظ، قام بذلك أيضاً باحثون في جامعة هارفارد، حيث يقوم علماء بسبر أغوار الدماغ البشري في محاولة لاكتشاف الأصول البيولوجية للمزاج البشري.

وأحد هؤلاء العلماء رجل في الثانية والثمانين من العمر اسمه جيروم كاغان، ويعتبر من أعظم الخبراء في علم نفس النمو في القرن العشرين. وقد كرس كاغان حياته لدراسة التطور العاطفي والمعرفي عند الأطفال. وفي مجموعة من الدراسات الطولية الرائدة، قام بتتبع أطفال من سن الطفولة وحتى فترة البلوغ، موثّقاً فسيولوجياتهم وشخصياتهم طوال تلك الفترة. وتستغرق مثل هذه الدراسات الطولية وقتاً طويلاً وتكون مكلِفة، وبالتالي فهي نادرة - ولكنها عندما تثمر، كما هو الحال مع دراسات كاغان، فإنها تثمر بسخاء كبير.

في واحدة من تلك الدراسات، والتي أطلِقت في العام 1989 وما تزال جارية، قام الأستاذ كاغان وفريقه بجمع خمسمائة طفل رضيع في سن أربعة أشهر في مختبره لتطور الأطفال في هارفارد (Laboratory for Child Development at Harvard)، متوقعاً أنهم سيتمكنون، بناء على قوة تقييم يستغرق خمساً وأربعين دقيقة، من معرفة أي من الأطفال كان من المرجح أكثر أن يتحولوا إلى انطوائيين أو انبساطيين. وإن سبق لك وأن رأيت طفلاً في سن أربعة أشهر مؤخراً، فإن هذا قد يبدو ادعاء جريئاً جداً. ولكن كاغان كان يدرس المزاج منذ فترة طويلة جداً، وكانت لديه نظرية.

وقام كاغان وفريقه بتعريض الأطفال في سن أربعة أشهر إلى مجموعة مُختارة بعناية من التجارب الجديدة. وسمع الأطفال أصواتاً مسجلة وبالونات تفرقع، وشاهدوا ألعاباً مزينة غنية بالألوان ترقص أمام أعينهم، واستنشقوا رائحة الكحول على قطع من القطن. وكانت ردود أفعالهم على المنبهات الجديدة متنوعة إلى حد كبير. فعشرون بالمائة منهم بكوا بشدة وحركوا أيديهم وأرجلهم إلى الأعلى والأسفل بقوة. وسمّى كاغان هذه المجموعة «عالية التفاعلية high-reactive.» وبقي حوالى 40 بالمائة هادئين وساكنين، محركين أذرعهم وأرجلهم من حين لآخر، ولكن بدون أي تحريك عنيف وقوي للأطراف، وسمّى كاغان هذه المجموعة «منخفضة التفاعلية.» ووقعت الـ40 بالمائة المتبقية بين هذين النقيضين. وفي فرضية غير متوقعة بشكل مذهل، تنبأ كاغان بأن الأطفال في المجموعة عالية التفاعلية - الذين حركوا أذرعهم للأعلى والأسفل بشدة - كانوا من المرجح أكثر ما يمكن أن ينموا ليصبحوا مراهقين هادئين.

وعندما أصبحوا في سن الثانية، والرابعة، والسابعة، والحادية عشرة، عاد الكثير من الأطفال إلى مختبر كاغان من أجل إجراء اختبارات المتابعة لتفاعلهم مع الأشخاص والأحداث الجدد. في سن الثانية، قابلت الأطفال سيدة ترتدي قناع الغاز ومعطف مختبر، ورجل كان يرتدي زيّ مهرج، وروبوت يتم التحكم به عن بعد بالراديو. وفي سن السابعة، طُلب منهم أن يلعبوا مع أطفال لم يقابلوهم أبداً من قبل. وفي سن الحادية عشرة، قام شخص بالغ غير مألوف بإجراء مقابلة معهم بشأن حياتهم الشخصية. وقام فريق كاغان بملاحظة الطريقة التي تفاعل بها الأطفال تجاه هذه المواقف الغريبة، ملاحظين لغة أجسادهم ومسجلين عدد المرات التي ضحكوا وتكلموا وابتسموا بها، وبأي قدر من العفوية. كما قاموا بإجراء مقابلات مع الأطفال ووالديهم بشأن كيفية تصرف الأطفال خارج المختبر. هل كانوا يفضلون صديقاً مقرباً واحداً أم اثنين أم مجموعة مرحة من الأصدقاء؟ هل يحبون زيارة أماكن جديدة؟ هل كانوا يُقدِمون على المخاطر أم كانوا حذرين أكثر؟ هل كانوا يعتبرون أنفسهم خجولين أم جريئين؟

وقد أصبح الكثير من الأطفال تماماً كما توقع كاغان. الأطفال مرتفعو التفاعلية، الـ20 بالمائة من الأطفال الذين صرخوا على الألعاب المتحركة فوق رؤوسهم، كان من المرجح أكثر أن يُطوروا شخصية جدية وحريصة. والأطفال منخفضو التفاعلية - الأطفال الهادئون - كان من المرجح أكثر أن يُصبحوا من النوع المسترخي والواثق. وبعبارة أخرى، كانت التفاعلية العالية والمنخفضة تقابلها انطوائية وانبساطية. وكما قال كاغان بتفكّر في كتابه الصادر في العام 1998، نبوءة غالين (Prophecy Galen's)، «إن أوصاف كارل يونغ للانطوائي والانبساطي، التي كُتبت قبل ما يزيد عن خمسة وسبعين عاماً، تنطبق بدقة غريبة على نسبة كبيرة من مراهقينا عاليي ومنخفضي التفاعلية.»

ويصف كاغان اثنين من المراهقين -توم المحافظ ورالف الانبساطي- والاختلافات بين الاثنين لافتة للنظر. توم، الذي كان عادة خجولاً عندما كان طفلاً، جيد في المدرسة، ويقظ وهادئ، ومخلص لصديقته ووالديه، وميال للقلق ويحب التعلم من تلقاء نفسه والتأمل في المشاكل الفكرية، ويخطط لكي يُصبح متخصصاً في العلوم. ويكتب كاغان، «مثل انطوائيين آخرين مشهورين كانوا خجولين في طفولتهم،» مقارناً توم مع تي.

إس. إليوت وكذلك مع الفيلسوف - عالم الرياضيات ألفريد نورث وايتهيد، «لقد اختار توم حياة العقل.»

ورالف، في المقابل، مسترخٍ وواثق بنفسه، ويشترك مع الشخص الذي يُجري المقابلة كنظير، وليس كشخصية ذات سلطة أكبر منه بخمسة وعشرين عاماً. وعلى الرغم من أن رالف ذكي جداً، إلا أنه فشل في الآونة الأخيرة في مادتي اللغة الإنجليزية والعلوم لأنه كان يقضي الوقت هائماً على وجهه. ولكن لا شيء يزعج رالف كثيراً. وهو يعترف بأخطائه بمرح.

يناقش علماء النفس في كثير من الأحيان الاختلافات بين «المزاج» و«الشخصية.» ويشير المزاج إلى أنماط سلوكية وعاطفية فطرية قائمة على أسس بيولوجية من الممكن ملاحظتها في مرحلة الرضاعة والطفولة المبكرة؛ والشخصية هي مزيج معقد تظهر بعد إلقاء التأثيرات الثقافية والشخصية في المزيج. ويقول البعض إن المزاج هو الأساس، وإن الشخصية هي البناء. وساعد عمل كاغان في ربط بعض أمزجة الرُّضَّع مع أنماط الشخصية لمراهقين مثل توم ورالف.

~

لكن كيف عرف كاغان أن الرُّضَّع الذين يحركون أذرعهم بعنف كانوا سيصبحون مراهقين حذرين، مولعين بالتأمل مثل توم، أو أن الرُّضَّع الهادئين كان من المرجح أكثر أن يُصبحوا صريحين وفاترين جداً مع المدرسة مثل رالف؟ يكمن الجواب في فسيولوجيتهم.

وإضافة إلى ملاحظة سلوكيات الأطفال في مواقف غريبة، قام فريق كاغان بقياس معدلات ضربات القلب، وضغط الدم، وحرارة الأصابع، وغيرها من خصائص الجهاز العصبي. وقد اختار كاغان هذه القياسات لأنه كان يعتقد أنه يتم التحكم بها بواسطة جهاز قوي داخل الدماغ اسمه لوزة المخيخ (amygdala). ولوزة المخيخ موجودة في مكان عميق في الجاهز الحوفي (system limbic)، وهو شبكة دماغية موجودة حتى في

حيوانات بدائية مثل الفئران والجرذان. وهذه الشبكة - أحياناً تسمى «الدماغ العاطفي» - تشكل أساس الكثير من الغرائز الأساسية التي نتشارك بها مع هذه الحيوانات، مثل الشهية، والرغبة الجنسية، والخوف.

وتعمل لوزة المخيخ بمثابة لوحة مفاتيح عاطفية، تتلقى معلومات من الحواس ومن ثم تُرسِل إشارات إلى بقية أجزاء الدماغ والجهاز العصبي لإخبارها بكيفية الاستجابة. وإحدى وظائفها تتمثل في القيام على الفور باكتشاف الأشياء الجديدة، أو التي تشكل تهديداً في البيئة المحيطة - من قرص هوائي طائر (Frisbee) إلى أفعى تهسهس - وترسل إشارات إلى الجسم تثير الاستجابة المناسبة. وعندما يبدو القرص الهوائي الطائر (الفريزبي) كما لو أنه متجه مباشرة نحو أنفك، فلوزة المخخ هي التي تخبرك بأن تتفاداها. وعندما تتهيأ الأفعى للسعك، فلوزة المخيخ هي التي تفعل ما بوسعها لجعلك تركض.

لقد افترض كاغان أن الأطفال الذين يولدون ولديهم لوزة مخيخ قابلة للاستثارة بصورة استثنائية، فإنهم سوف يهتزون ويصرخون عندما تُعرض عليهم أجسام غير مألوفة - ويصبحون أطفالاً من المرجح أكثر أن يشعروا بالحذر عند مقابلة أشخاص جدد. وذلك بالضبط هو ما وجده. وبعبارة أخرى، الأطفال الرُضَّع في سن أربعة أشهر الذين حركوا أيديهم بشدة، كما يفعل راقصو بانك روك، قد فعلوا ذلك ليس لأنهم كانوا سيصبحون انبساطيين، ولكن لأن أجسامهم الصغيرة تفاعلت بقوة - لقد كانوا «ذوي تفاعلية عالية» - عند التعرض لمشاهد وأصوات وروائح جديدة. وكان الأطفال الهادئون صامتين ليس لأنهم انطوائيون مستقبليون - على العكس تماماً - بل لأن لديهم أجهزة عصبية تبقى هادئة عند تعرضها للجِدَّة.

وكلما كانت لوزة مخيخ الطفل تفاعلية أكثر، يكون من المرجح أكثر أن تكون سرعة نبضات قلبه أعلى، وتوسُّع بؤبؤ عينيه أكبر، وتوتر حباله الصوتية أكثر، ويكون هناك قدر أكبر من الكورتيزول في لُعابه - ومن المرجح أكثر أن يُحدِث جلبَة عندما يواجَه بشيء جديد ومثير. وعندما يكبر الأطفال الرُضَّع ذوو التفاعلية العالية، يستمرون في مواجهة المجهول في كثير من السياقات المختلفة، من زيارة متنزه ترفيهي للمرة الأولى إلى لقاء رفاق صف جدد في أول يوم في الروضة. ونحن عادة نلاحظ أكثر ما يمكن ردة فعل

الطفل تجاه الأشخاص غير المألوفين - كيف يتصرف الطفل في اليوم الأول من المدرسة؟ هل تبدو الطفلة مترددة في حفلات أعياد الميلاد المليئة بالأطفال الذين لا تعرفهم؟ ولكن ما نلاحظه في الواقع إنما هو حساسية الطفل للجديد بشكل عام، ليس فقط الأشخاص.

ومن المحتمل أن التفاعلية العالية والمنخفضة ليستا المسارات البيولوجية الوحيدة للانطوائية والانبساطية. فهناك الكثير من الانطوائيين الذين ليست لديهم الحساسية التي يتسم بها الشخص عالي التفاعلية التقليدي، وهناك نسبة ضئيلة من ذوي التفاعلية العالية الذين يُصبحون انبساطيين عندما يكبرون. ومع ذلك، فإن مجموعة اكتشافات كاغان عبر عقود من الزمن تعتبر اختراقاً دراماتيكياً (كبيراً/ مثيراً) في فهمنا لهذين النمطين من أنماط الشخصية - بما في ذلك القيم التي نتخذها. وعادة ما يُنسب للانبساطيين أن لديهم «سلوكاً اجتماعياً» - ما يعني الاهتمام بالآخرين - ويُحط من قدر الانطوائيين باعتبارهم أشخاصاً لا يحبون الناس. ولكن ردود أفعال الرُّضَّع في اختبارات كاغان ليس لها أي علاقة بالناس، فقد كان هؤلاء الأطفال الرُّضَّع يصرخون (أو لا يصرخون) على كيو تيبس (Q-tips). وكانوا يحركون أطرافهم بعنف (أو يبقون هادئين) استجابة لبالونات تفرقع. ولم يكن الأطفال الرُّضَّع سيصبحون مبغضين للبشر؛ لقد كانوا فقط حساسين لبيئاتهم.

وفي الواقع، يبدو أن حساسية الأجهزة العصبية لهؤلاء الأطفال تكون مرتبطة ليس فقط بملاحظة الأشياء المخيفة، ولكن بالملاحظة بشكل عام. والأطفال ذوو التفاعلية العالية يظهِرون «انتباهاً يقظاً» للأشخاص والأشياء، ويقومون فعلياً باستخدام قَدَر من حركات العيون أكثر من غيرهم لمقارنة الخيارات قبل اتخاذ قرار. ويكون الأمر كما لو أنهم يقومون بمعالجة أعمق - بوعي أحياناً، وبدون وعي أحياناً - للمعلومات التي يستقبلونها عن العالم. وفي مجموعة من الدراسات التي أجريت في وقت مبكر، طلب كاغان من مجموعة من الأطفال في الصف الأول أن يمارسوا لعبة مطابَقة بصرية. كان يُعرَض على كل طفل صورة للدمية تيدي الدبّ تجلس على كرسي، جنباً إلى جنب مع ست صور أخرى مشابهة تكون واحدة منها فقط مطابقة تماماً للصورة الأولى. وكان الأطفال ذوو التفاعلية العالية يقضون وقتاً أطول من الآخرين في أخذ جميع البدائل بالاعتبار، وكان من المرجح أكثر أن يكون اختيارهم صحيحاً. وعندما طلب كاغان من هؤلاء الأطفال أنفسهم أن يمارسوا ألعاب كلمات، وجد أنهم كانوا أيضاً يقرأون بدقة أكبر من الأطفال المتسرعين.

ويميل الأطفال ذوو التفاعلية العالية إلى التفكير والشعور بعمق أكبر بشأن ما يلاحظون، وجلب درجة إضافية من الفارق البسيط للتجارب اليومية. ومن الممكن التعبير عن هذا الأمر بواسطة العديد من الطرق المختلفة. فإذا كانت الطفلة ذات توجه اجتماعي، فقد تُمضي الكثير من الوقت في التفكير في ملاحظاتها بشأن الآخرين - لماذا لم يشأ جاسون أن يشاركها بألعابه اليوم، ولماذا غضبت ماري كثيراً جداً من نيقولا عندما اصطدم بها بدون قصد. وإذا كان الطفل لديه اهتمام معين - في حل الألغاز، أشغال فنية، بناء قصور من الرمل - فإنه يركز عادة بشدة غير عادية. وتبين الدراسات أنه إذا قامت طفلة عالية التفاعلية بكسر لعبة تخص طفلاً آخر عن طريق الخطأ، فإنها تُعاني عادة من مزيج من الشعور بالذنب والحزن أكثر شدة مما قد يُعانيه طفل تفاعليته أقل. ويلاحظ جميع الأطفال بيئتهم المحيطة ويشعرون بعواطف، بطبيعة الحال، إلا أنه يبدو أن الأطفال ذوي التفاعلية العالية يرون الأشياء ويشعرون بها بقدَر أكبر. وتكتب الصحفية المتخصصة بالشؤون العلمية، وينيفريد غالاغر، إذا سألتَ طفلاً في سن السابعة ذا تفاعلية عالية كيف ينبغي أن يتشارك الأطفال في لعبة مرغوبة، فسوف يبتكر استراتيجيات متطورة مثل «أرتب أسماء عائلاتهم حسب الأبجدية، وأجعل الأقرب إلى حرف أ يذهب أولاً.»

وتكتب غالاغر، «يكون وضع النظرية موضع التنفيذ أمراً صعباً بالنسبة لهم، لأن طبائعهم الحساسة وخططهم المعقدة تكون غير ملائمة لقسوة ساحة اللعب في المدرسة.» ومع ذلك، كما سنرى في فصول قادمة، فإن هذه السمات - اليقظة، والحساسية تجاه الفوارق البسيطة، والنزعة العاطفية المعقدة - يتضح أنها قوى يتم التقليل من شأنها إلى حد كبير.

~

لقد قدم لنا كاغان أدلة موثقة بدقة على أن التفاعلية العالية هي واحدة من الأسس البيولوجية للانطوائية (وسوف نستكشف مساراً محتملاً آخر في الفصل 7)، ولكن اكتشافاته فعالة بصورة جزئية لأنها تؤكد ما كنا نشعر به منذ البداية. وبعض دراسات

كاغان جازفت حتى في الدخول إلى عالم الأساطير الثقافية. فعلى سبيل المثال، يعتقد، بناء على بياناته، أن التفاعلية العالية مرتبطة بسمات بدنية مثل العيون الزرقاء، والحساسية، وحمى القش، وأن الرجال ذوي التفاعلية العالية من المرجح أن يكون لديهم جسم نحيل ووجه ضيق أكثر من غيرهم. وتعتبر مثل هذه الاستنتاجات تخمينية، وتُعيد إلى الذاكرة ممارسات القرن التاسع عشر في التكهن بروح رجل ما بناء على شكل جمجمته. ولكن سواء اتضح، أو لم يتضح، في نهاية الأمر أنها دقيقة، فمن المشوِّق أن هذه هي بالضبط السمات البدنية التي نضعها في الشخصيات الخيالية عندما نريد أن نشير إلى أنها هادئة، وانطوائية، ومثقفة. والأمر يبدو كما لو أن هذه الميول الفسيولوجية مدفونة عميقاً في لاوعينا الثقافي.

خذ بالاعتبار، على سبيل المثال، أفلام ديزني: يخمن كاغان وزملاؤه أن رسامي الصور المتحركة في شركة ديزني فهموا بصورة لاواعية التفاعلية العالية عندما قاموا برسم شخصيات حساسة مثل سندريلا وبينوكيو ودوبي بعيون زرقاء، والشخصيات الأكثر اندفاعاً مثل بنات زوجة أم سندريلا وغرمبي وبيتر بان بعيون أغمق. وفي كثير من الكتب وأفلام هوليوود وعروض التلفاز، أيضاً، تعتبر الشخصية المألوفة للشاب الهزيل، الذي ينظف أنفه، رمزاً مختزلاً للطفل البائس ولكن المفكِّر الذي يحصل على درجات جيدة، ويكون مغلوباً على أمره من قِبل الدوامة الاجتماعية، ويكون موهوباً في النشاطات الاستبطانية، مثل الشعر وفيزياء الفلك. (فكِّر في إيثان هوك في جمعية الشعراء الموتى Dead Poets Society.) ويخمن كاغان أن معظم الرجال يفضلون النساء ذوات البشرة الفاتحة والعيون الزرقاء لأنهم يعتبرون بصورة غير واعية أنهن حساسات.

هناك دراسات أخرى للشخصية تدعم كذلك الفرضية القائلة إن الانبساطية والانطوائية هما سمتان قائمتان على أسس فسيولوجية، وحتى جينية. وواحدة من أكثر الطرق شيوعاً لفك الفطرة عن التنشئة تتمثل في مقارنة السمات الشخصية للتوائم المتطابقة وغير المتطابقة. تنمو التوائم المتطابقة من بويضة واحدة وبالتالي يكون لديها الجينات ذاتها تماماً، في حين أن التوائم غير المتطابقة تأتي من بويضات منفصلة وتتشارك بـ50 بالمائة فقط من الجينات في المتوسط. لذلك إذا قمت بقياس مستويات الانطوائية والانبساطية في

زوج من التوائم فإنك تجد صلات عند التوائم المتطابقة أكثر مما تجده عند التوائم غير المتطابقة - وهو ما وجده الباحثون، في دراسة تلو الأخرى، حتى عند التوائم الذين ينشأون في منازل منفصلة - تستطيع أن تستنتج أن السمات قائمة على بعض الأسس الجينية.

ولم تبلغ أي من هذه الدراسات حد الكمال، ولكن النتائج تشير باستمرار إلى أن الانطوائية والانبساطية، مثل غيرهما من سمات الشخصية الكبرى، مثل الوفاق (agreeableness) ويقظة الضمير (conscientiousness)، تعتبر وراثية بنسبة 40 إلى 50 بالمائة.

ولكن هل التفسيرات البيولوجية للانطوائية والانبساطية مُرضِية تماماً؟ عندما قرأت لأول مرة كتاب كاغان، نبوءة غالين، أصبحت متحمسة جداً إلى درجة أنني لم أستطع النوم. هنا، داخل هذه الصفحات، تم فرز أصدقائي وأسرتي وأنا نفسي - وكل البشرية، في الواقع! - على نحو مرتب من خلال منظور جهاز عصبي هادئ مقابل جهاز عصبي تفاعلي. لقد كان الأمر كما لو أن قروناً من الاستقصاء الفلسفي في أحجية الشخصية البشرية قد قادت إلى هذه اللحظة من الوضوح العلمي. لقد كانت هناك إجابة سهلة عن مسألة الفطرة - التنشئة بعد كل شيء - لقد وُلِدنا بأمزجة مدمجة مُسبقاً تشكّل بقوة شخصياتنا البالغة. ولكن لا يمكن أن يكون الأمر بهذه السهولة - أليس كذلك؟ هل يمكننا حقاً أن نختزل شخصية انطوائية أو انبساطية إلى الجهاز العصبي الذي وُلِد به صاحبها؟ قد أخمن أنني ورثت جهازاً عصبياً تفاعلياً إلى حد كبير، ولكن أمي تُصرّ على أنني كنت رضيعة هادئة، وليس من النوع الذي يرفس ويصرخ على بالون يفرقع. ولدي ميل إلى تصورات جامحة من الشك الذاتي، ولكن لدي أيضاً بئر عميق من الشجاعة في قناعاتي الشخصية. وأشعر بانزعاج فظيع في أول يوم لي في مدينة أجنبية، ولكنني أحب السفر. كنت خجولة عندما كنت طفَلة، ولكنني تجاوزت أسوأ ما في ذلك. وعلاوة على ذلك، لا أعتقد أن هذه التناقضات هي غير عادية، فلدى الكثير من الناس جوانب متنافرة في شخصياتهم. ويتغير الناس بصورة عميقة مع مرور الزمن، أليس كذلك؟ ماذا عن الإرادة الحرة - هل لدينا سيطرة على من نحن، ومن نُصبح؟

وقد قررت أن أقتفي أثر الأستاذ كاغان لكي أطرح عليه هذه الأسئلة شخصياً. وقد شعرت بانجذاب نحوه، ليس فقط لأن نتائج أبحاثه كانت مشوِّقة جداً، ولكن أيضاً

لما يمثله في نقاش الفطرة – التنشئة الكبير. وقد بدأ حياته المهنية في العام 1954 منحازاً بقوة إلى جانب التنشئة، وهي وجهة نظر تتفق مع المؤسسة العلمية في ذلك الوقت. وفي تلك الفترة كانت فكرة المزاج الفطري تمثل ديناميتاً سياسياً، تستحضر إلى الذاكرة تحسين النسل النازي وتفوّق الجنس الأبيض. وفي المقابل، كانت فكرة الأطفال، بوصفهم صفحة فارغة وكل شيء ممكن بالنسبة لهم، تروق لدولة قائمة على الديمقراطية.

ولكن كاغان غير رأيه مع مرور الوقت. ويقول الآن، «لقد تم سحبي، وأنا أركل وأصرخ، من قِبل بياناتي، لكي أقرّ بأن المزاج أقوى مما كنت أرغب في تصديقه.» وقد عمل نشر نتائجه المبكرة في مجلة العلوم (Science magazine) في العام 1988 على المساعدة في إضفاء شرعية على المزاج الفطري، وذلك، جزئياً، لأن سمعته كـ «مؤيد للتنشئة» كانت قوية جداً.

وإذا كان هناك أي شخص بإمكانه أن يساعدني في حل مسألة الفطرة – التنشئة، كنت أتمنى ذلك، فقد كان هو جيري كاغان.

~

يرافقني كاغان إلى داخل مكتبه في قاعة وليم جيمس في جامعة هارفارد، ويتفحصني بدون أن يرف له رِمش بينما كنت أجلس: ليس فظاً، ولكنه حتماً مميز. كنت أتصوره باحثاً لطيفاً يرتدي معطفاً أبيض في فيلم رسوم متحركة، ويسكب كيماويات من أحد أنابيب التجارب في أنبوب آخر إلى أن – حدثت المفاجأة! الآن، سوزان، أنت تعرفين تماماً من تكونين. ولكن هذا ليس الأستاذ الكبير في السن الدمث الذي تخيلته. والمفارقة بالنسبة لباحث تمتلئ كتبه بالإنسانية والذي يصف نفسه بأنه كان صبياً قلقاً ويتم تخويفه بسهولة، أجده مخيفاً بكل ما في الكلمة من معنى. أستهلُ مقابلتنا من خلال طرح سؤالٍ ذي خلفية كان يختلف مع مقدمته المنطقية. وقال في صوت كالرعد، «لا، لا، لا!» كما لو لم أكن أجلس على الطرف المقابل له تماماً.

يندفع الجانب عالي التفاعلية من شخصيتي بأقصى قوته. أنا أتكلم دائماً بصوت رقيق، ولكن علي الآن أن أجبر صوتي على الخروج بصوت أعلى من الهمس (في شريط التسجيل لمحادثتنا، كان صوت كاغان عالياً جداً وانفعالياً، وكان صوتي أهدأ بكثير). إنني واعية إلى أنني أجعل جذعي مشدوداً، وتلك واحدة من العلامات الشاهدة على كون المرء عالي التفاعلية. إنه شعور غريب أن أعرف أنه لا بد أن كاغان يلاحظ هذا أيضاً – يقول شيئاً من هذا القبيل، مومئاً برأسه لي بينما يشير إلى أن الكثيرين من ذوي التفاعلية العالية يصبحون كتّاباً، أو يختارون مهناً فكرية أخرى حيث «تكون أنت المسؤول: أنت تغلق الباب، تسدل الستائر وتقوم بعملك. أنت محمي من مواجهة أمور غير متوقعة.» (ويقول إن أولئك الذين يأتون من خلفيات أقل تعليماً يصبحون عادة موظفي سجلات وسائقي شاحنات للأسباب ذاتها.)

أذكر فتاة صغيرة «بطيئة في الإحماء.» فهي تدرس الأشخاص الجدد بدلاً من تحيتهم، عائلتها تذهب إلى الشاطئ في كل يوم عطلة أسبوعية، ولكن الأمر يستغرق دهوراً حتى تضع إصبع قدمها الكبير في لوح التزلج. وأبدي ملاحظة، عالية التفاعلة بصورة تقليدية.

يهتف كاغان، «لا! كل سلوك له أكثر من سبب واحد. لا تنسي ذلك أبداً! لكل طفل يكون بطيئاً في الإحماء، نعم، سيكون هناك، إحصائياً، عدد أكبر من ذوي التفاعلية العالية، ولكن يمكنك أن تكوني بطيئة في الإحماء بسبب الطريقة التي أمضيت فيها أول ثلاث سنوات ونصف من عمرك! عندما يتحدث الكتّاب والصحفيون، فإنهم يريدون أن يروا علاقة ثنائية واحد لواحد – سلوك واحد، سبب واحد. ولكن من المهم حقاً أن تدركي بالنسبة للسلوكيات، مثل البطء في الإحماء، والخجل، والاندفاع، أن هناك العديد من المسارات إلى ذلك.»

يقوم بسرد سريع لأمثلة للعوامل البيئية التي يمكنها أن تُنتِج شخصية انطوائية بصورة مستقلة، أو بالاشتراك مع جهاز عصبي تفاعلي: لنقل إن طفلة ما قد تستمتع بالحصول على أفكار عن العالم، لذلك تقضي الكثير من الوقت داخل رأسها. أو قد تؤدي مشاكل صحية إلى توجيه طفل ما إلى الداخل، إلى ما يجري داخل جسمه.

ومن الممكن كذلك أن يكون خوفي من الخطابة بالدرجة ذاتها من التعقيد. هل أفزع منها بسبب كوني انطوائية عالية التفاعلية؟ ربما لا. فبعض ذوي التفاعلية العالية يُحبون الخطابة والتمثيل، وكثير من الانبساطيين يُعانون من رهبة المسرح، وتعتبر الخطابة مصدر الخوف الأول في أميركا، وهي شائعة أكثر بكثير من الرهبة من الموت. وهناك الكثير من الأسباب لرهاب الخطابة، بما في ذلك إخفاقات الطفولة المبكرة، التي لها علاقة بأحداث شخصياتنا الخاصة السابقة، وليس المزاج الموروث.

وفي الواقع أن القلق من الخطابة قد يكون صفة أساسية ومميزة للجنس البشري، وليس مقتصراً على أولئك منا الذين يولدون مع جهاز عصبي عالي التفاعلية. وتقول إحدى النظريات، استناداً إلى كتابات الخبير في علم الاجتماع إي. أو. ويلسون، إنه عندما كان أسلافنا يعيشون في السافانا، فإن كوننا مُراقبين كان يعني أمراً واحداً فقط: هناك حيوان متوحش يطاردنا. وعندما نُفكر بشأن أننا سنُؤكل، هل نقف متصبين ونتحدث مُطولاً أمام جمهور؟ كلا. نركض. وبعبارة أخرى، مئات الآلاف من السنين من التطور تحثنا على الابتعاد بأسرع ما يمكن عن المسرح، حيث نُسيء فهم نظرة المشاهدين معتبرين إياها على أنها وميض في عين حيوان مفترس. ومع ذلك يتوقع المشاهدون ليس فقط أن نبقى على وضعنا، ولكن أن نتصرف باسترخاء وثقة. وهذا التضارب بين علم الأحياء والبروتوكول هو أحد الأسباب في أن إلقاء الخطب يمكن أن يكون مشحوناً بالتوتر والخوف. وذلك هو السبب أيضاً في أن النصائح بتخيل الجمهور عارياً تكون غير مجدية مع المتحدثين المتوترين، فالأسود العارية تكون خطيرة بنفس درجة خطورة الأسود التي ترتدي ملابسها بكل أناقة.

ولكن على الرغم من أن جميع البشر قد يكونون عرضة لإساءة فهم أفراد الجمهور واعتبارهم حيوانات مفترسة، فلكل واحد منا عتبة مُختلفة تستثير استجابة أقتل أو أهرب. إلى أي مدى يجب أن تضيق عيون أفراد الجمهور منذرة بالتهديد قبل أن تشعر بأنهم على وشك أن ينقضّوا؟ وهل يحدث هذا قبل أن تصعد إلى المسرح، أو هل يتطلب بضعة من المقاطعين بأسئلة وقحة لاستثارة فورة الأدرينالين؟ ويمكنك أن ترى كيف أن لوزة مخيخ حساسة جداً يمكنها أن تكون أكثر عرضة للتأثر بالتقطيبات وتنهدات الملل والأشخاص

الذين يتفحصون أجهزتهم البلاكبيري بينما تكون في منتصف جملة. وفي الواقع أن الأبحاث تشير فعلياً إلى أن احتمالات الخوف من الخطابة عند الانطوائيين تكون أكبر بشكل ملحوظ مما هي عليه عند الانبساطيين.

ويحدثني كاغان عن تلك المرة التي شاهد فيها عالِماً زميلاً يُلقي كلمة رائعة في مؤتمر. وبعد ذلك، سأل المتحدثُ إن كان بإمكانهما تناول الغداء معاً. وافق كاغان، وواصل العالِم حديثه ليخبره بأنه يلقي محاضرات كل شهر، وعلى الرغم من قدرته على تمثيل دور المتمكن على المسرح، إلا أنه يشعر بالرعب في كل مرة. من ناحية أخرى، فقد كان لقراءة مؤلفات كاغان تأثير كبير عليه.

وقال لكاغان، «لقد غيرتَ حياتي. طوال هذا الوقت كنت ألوم أمي، ولكنني الآن أعتقد أنني عالي التفاعلية.»

~

إذن أنا انطوائية لأنني ورثت التفاعلية العالية لوالديّ، أو قلدت تصرفاتهما، أو كِلا الأمرين معاً؟ تذكر أن الإحصائيات الوراثية التي تنبع من دراسات التوائم تبين أن الانطوائية – الانبساطية هي فقط 40 – 50 بالمائة وراثية. وهذا يعني أنه في مجموعة من الأشخاص، يكون سبب المتغيريّة، في المتوسط، في الانطوائية – الانبساطية مستمد من عوامل وراثية. ولجعل الأمور معقدة حتى أكثر، فربما أن هناك الكثير من الجينات المؤثرة، ومن المرجح أن يكون إطار كاغان المتمثل في التفاعلية العالية واحداً من الكثير من المسارات الفسيولوجية للانطوائية. وتعتبر المتوسطات مخادعة كذلك. فمعدل التوريث بنسبة 50 بالمائة لا يعني بالضرورة أن انطوائيتي موروثة بنسبة 50 بالمائة من والديّ، أو أن الاختلافات في الانبساطية بيني وبين أفضل صديقة لي تكون جينية. فقد تكون انطوائيتي من الجينات بنسبة 100 بالمائة، أو لا شيء نهائياً – أو على الأرجح تكون مزيجاً من الجينات والخبرة يتعذر استكشافه. ويقول كاغان، إن سؤال ما إذا كانت الفطرة أم

التنشئة يشبه سؤالاً عن ما إذا كانت عاصفة ثلجية سببها الحرارة أم الرطوبة. إنه التفاعل المعقد بين الاثنين هو ما يجعلنا من نكون.

لذلك ربما أنني كنت أطرح السؤال الخطأ. ربما أن اللغز، بشأن ما هي النسبة من الشخصية التي تكون فطرية وما هي النسبة التي تكون تنشئة، يعتبر أقل أهمية من السؤال عن الكيفية التي يتفاعل فيها المزاج الموروث مع البيئة ومع إرادتك الحرة. إلى أي مدى يكون المزاج قَدَراً؟

ومن ناحية، وفقاً لنظرية التفاعل جين - بيئة، يميل الأشخاص الذين يرثون بعض السمات إلى البحث عن تجارب تعزز تلك السمات. ومعظم الأطفال ذوي التفاعلية المنخفضة يتصرفون بطريقة تقودهم إلى المخاطر منذ نعومة أظفارهم، ولذلك، عندما يصبحون كباراً، لا يطرف لهم جفن عند مواجهة مخاطر الكبار. وقد شرح عالم النفس الراحل ديفيد ليكين ذات مرة ذلك، في مقال في مجلة أتلانتيك (Atlantic)، «يتسلقون بضعة أسوار، ويصبحون أقل حساسية، ثم يتسلقون على السطح. وسوف تكون لديهم جميع أنواع الخبرات التي لا يحصل عليها غيرهم من الأطفال. واستطاع تشاك ياغر (أول طيار يكسر حاجز الصوت) أن ينزل من بطن الطائرة القاذفة ويصعد إلى صاروخ ويضغط على الزر، وذلك ليس لأنه وُلِد مع هذه الاختلافات بينه وبيني، ولكن لأن مزاجه عمِل طوال السنوات الثلاثين السابقة على حثّه على شق طريقه نحو الأعلى من صعود الأشجار عبر زيادة درجات الخطر والإثارة.»

في المقابل، قد يكون من المرجح أكثر أن يكبر الأطفال ذوو التفاعلية العالية ليصبحوا فنانين وكُتّاباً وعلماء ومفكرين، وذلك لأن نفورهم من الجديد يجعلهم يقضون وقتاً أطول داخل البيئة المألوفة - والخصبة فكرياً - في رؤوسهم. ويلاحظ عالم النفس جيري ميلر، مدير مركز الطفل والأسرة في جامعة ميشيغان (Center for the Child and the Family at the University of Michigan)، «تعج الجامعات بالانطوائيين. والنموذج النمطي للأستاذ الجامعي دقيق جداً بالنسبة للكثير من الناس في الحرم الجامعي. إنهم يحبون القراءة، وبالنسبة لهم ليس هناك ما هو أكثر إثارة من الأفكار. وبعض من هذا الأمر له علاقة بالطريقة التي كانوا يُمضون فيها أوقاتهم أثناء فترة نموهم. وإذا أمضيتَ

وقتاً طويلاً مندفعاً هنا وهناك، عندئذ سيكون لديك وقت أقل للقراءة والتعلم. هناك قدر محدد فقط من الوقت في حياتك.»

ومن الناحية الأخرى، هناك أيضاً نطاق واسع من النتائج الممكنة لكل مزاج. وإذا تمت تنشئة الأطفال الانبساطيين، ذوي التفاعلية المنخفضة، من قِبل أسر مهتمة في بيئة آمنة، يمكنهم أن يكبروا ليصبحوا أصحاب إنجازات مفعمين بالحيوية وليصبحوا شخصيات هامة – من أمثال ريتشارد برانسون وأوبرا هذا العالم. ولكن أعطِ هؤلاء الأطفال مقدمي رعاية مُهمِلين، أو ضعهم في حي سيء، ومن الممكن أن يتحولوا إلى فتوّات أو أحداث جانحين أو مجرمين، على حد قول بعض علماء النفس. وقد وصف ليكين بصورة مثيرة للجدل المرضى النفسيين والأبطال على أنهم «أغصان على الفرع الوراثي ذاته.»

فكِّر في الآلية التي يكتسب بواسطتها الأطفال إحساسهم بالصواب والخطأ. يعتقد الكثير من علماء النفس أن الأطفال يُطورون يقظة الضمير عندما يقومون بفعل أمر غير مناسب ويتم توبيخهم من قِبل مقدمي الرعاية لهم. ويعمل الاستنكار على جعلهم يشعرون بالقلق، وحيث أن القلق هو أمر بغيض، فإنهم يتعلمون الابتعاد عن السلوك المنفِّر اجتماعياً. ويُعرَف هذا بتذويت معايير السلوك الخاصة بوالديهم، ويعتبَر القلق جوهره.

ولكن ماذا لو كان بعض الأطفال أقل عرضة للقلق من غيرهم، كما هو الحال بالنسبة للأطفال ذوي التفاعلية المنخفضة؟ في كثير من الأحيان، تكون الطريقة الأفضل لتعليم هؤلاء الأطفال قيماً هي في إعطائهم نماذج إيجابية تُحتذى وتوجيه جرأتهم نحو أنشطة إنتاجية. فطفل منخفض التفاعلية في فريق هوكي الجليد يستمتع بتقدير زملائه عندما يدفع خصمه بكتف منخفض، وهي حركة «مشروعة». ولكن إذا تمادى كثيراً، ورفع كوعه، وتسبب في إصابة شخص آخر بارتجاج في الدماغ، فسوف ينتهي به الأمر في منطقة العقوبة. ومع مرور الوقت يتعلم أن يستخدم شهيته للمخاطرة وتأكيد الذات بحكمة.

والآن تخيل أن هذا الطفل ذاته ينمو في حي خطر مع القليل من الرياضات المنظمة أو القنوات الأخرى البنّاءة لتوجيه جرأته. يمكنك أن ترى بسهولة كيف يمكنه أن يتعرض للجنوح. ويرى أصحاب هذا الرأي أن بعض الأطفال المحرومين الذين

يتورطون في المشاكل قد يعانون ليس فقط من الفقر والإهمال، ولكن أيضاً من المأساة المتمثلة بمزاج جريء ومندفع محروم من منافذ صحية.

~

تتأثر مصائر معظم الأطفال ذوي التفاعلية الأعلى بالعالم من حولهم، أيضاً - وربما إلى حد أكبر من الأطفال العاديين، وذلك وفقاً لنظرية رائدة جديدة أُطلِق عليها اسم «فرضية الأوركيدا the orchid hypothesis» من قِبل ديفيد دوبس في مقال رائع في مجلة ذا أتلانتيك. وتَعتبر هذه النظرية أن الكثير من الأطفال هم مثل الهندباء، قادرين على الازدهار في أي بيئة. ولكن آخرين، بمن في ذلك أنواع الأطفال الذين يتمتعون بتفاعلية عالية والذين قام كاغان بدراستهم، يكونون أشبه بالأوركيدا: يذبلون بسهولة، ولكن في ظروف ملائمة يمكنهم أن يكبروا ليصبحوا أقوياء ورائعين.

ووفقاً لجي بيلسكي، وهو مؤيد بارز لوجهة النظر هذه وأستاذ في علم النفس وخبير في رعاية الطفل في جامعة لندن، فإن تفاعلية الأنظمة العصبية لهؤلاء الأطفال تجعلهم مغمورين بالمشاعر بسرعة بمحن الطفولة، ولكن أيضاً قادرين على الاستفادة من بيئة الرعاية أكثر من غيرهم من الأطفال. وبعبارة أخرى، يتأثر أطفال الأوركيدا بشدة أكبر بجميع الخبرات، الإيجابية والسلبية على حد سواء.

وقد عرف العلماء منذ فترة أن المزاج ذا التفاعلية العالية ترافقه عوامل مخاطرة. ويكون هؤلاء الأطفال ضعفاء بصورة خاصة أمام تحديات مثل التوترات الزوجية أو وفاة أحد الوالدين أو الإساءة. ومن المرجح أكثر، مقارنة بأقرانهم، أن يستجيبوا لهذه الأحداث بالاكتئاب والقلق والخجل. وفي الواقع أن رُبع أطفال كاغان ذوي التفاعلية العالية يعانون من درجة ما من الحالة المعروفة بـ«اضطراب القلق الاجتماعي» (social anxiety disorder). وهو شكل من أشكال الخجل المزمن والمسبب للعجز.

وما لم يدركه العلماء إلا في الآونة الأخيرة هو أن عوامل المخاطرة هذه لها جانب إيجابي. وبعبارة أخرى، الحساسية ونقاط القوة تكونان في صفقة من رزمة واحدة. وتبين الدراسات أن الأطفال ذوي التفاعلية العالية الذين يتمتعون بتربية جيدة ورعاية طفولة وبيئة منزلية مستقرة يكون لديهم عادة قدر قليل من المشاكل العاطفية ومهارات اجتماعية أكثر مقارنة بأقرانهم ذوي التفاعلية المنخفضة. ويكونون، في معظم الأحيان، متعاطفين ومهتمين ومتعاونين إلى حد بعيد، يعملون بصورة جيدة مع الآخرين. ويكونون لطفاء، وأصحاب ضمير، وينزعجون بسهولة من القسوة والظلم وعدم المسؤولية. ويكونون ناجحين في الأمور الهامة بالنسبة لهم. ولا يصبحون بالضرورة رؤساء للصف أو نجوماً في ألعاب المدرسة، كما قال لي بيلسكي، على الرغم من أن هذا من الممكن أن يحدث أيضاً: «بالنسبة لبعضهم يكون الأمر أن يصبح القائد لصفه. وبالنسبة لغيرهم يتخذ شكل الأداء الجيد من الناحية الأكاديمية، أو أن يكونوا محبوبين كثيراً.»

لقد تم توثيق الجوانب الإيجابية للمزاج العالي التفاعلي في بحث مثير بدأ العلماء في الآونة الأخيرة فقط في جمع أطرافه. وأحد الاكتشافات الأكثر إثارة للاهتمام، والتي ذُكرت في مقال دوبس في مجلة أتلانتيك، تأتي من عالم قرود الربص، وهو نوع يتشارك مع البشر بـ95 بالمائة من الدي إن إيه (DNA) الخاص به، ويُظهِر بُنى اجتماعية متطورة تشبه البُنى الاجتماعية الخاصة بنا.

يوجد لدى هذه القرود، وكذلك لدى البشر، جين يُعرف بجين ناقل السيروتينين (سيرت) (SERT)، أو (5 - HTTLPR)، يساعد في تنظيم معالجة السيروتونين، وهو ناقل عصبي يؤثر على المزاج. ويعتقد أن شكلاً مختلفاً معيناً، أو أليل، لهذا الجين، يشار إليه أحياناً بالأليل «القصير»، مرتبط بالتفاعلية العالية والانطوائية، إضافة إلى الخطر المرتفع في الاكتئاب عند البشر الذين عاشوا حياة صعبة. وعندما تم تعريض القرود الذين لديهم أليل مشابه إلى توتر - في إحدى التجارب تم أخذهم بعيداً عن أمهاتهم وتنشئتهم كأيتام - كانوا يعالجون السيروتونين بكفاءة أقل (عامل خطورة بالنسبة للاكتئاب والقلق) مقارنة بالقرود الذين لديهم أليل طويل والذين عانوا من ظروف مماثلة من الحرمان. ولكن القرود الشابة التي لديها البصمة الوراثية المعرضة للخطر ذاتها، والذين تمت

تنشئتهم من قِبل أمهات تحسن الرعاية، كان أداؤهم بالدرجة ذاتها، أو أفضل، من أخوتهم الذين لديهم أليل طويل - حتى أولئك الذين نشأوا في بيئات آمنة مشابهة - وذلك في المهام الاجتماعية الرئيسية، مثل العثور على رفاق لعب وبناء تحالفات والتعامل مع النزاعات. وفي كثير من الأحيان يصبحون قادة لمجموعتهم، ويقومون كذلك بمعالجة السيروتونين بكفاءة أكبر.

وتكهن ستيفن سومي، الباحث الذي أجرى هذه الدراسات، أن هذه القرود ذات التفاعلية العالية تدين بنجاحها إلى مقدار الوقت الهائل الذي أمضته في المراقبة بدلاً من المشاركة في المجموعة، مستوعبة قوانين الديناميات الاجتماعية على مستوى عميق. (وقد تترك هذه الفرضية أثراً جلياً عند الأمهات والآباء الذين يحوم أطفالهم، من ذوي التفاعلية العالية، مراقبين عند أطراف مجموعة أقرانهم، ولمدة أسابيع أو أشهر أحياناً، قبل التقدم تدريجياً وبنجاح إلى داخل المجموعة.)

وقد وجدت الدراسات عند البشر أن الفتيات المراهقات اللواتي لديهن أليل قصير من جين سيرت يكون من المرجح أكثر بنسبة 20 بالمائة أن يتعرضن للاكتئاب مقارنة بالفتيات اللواتي لديهن أليل طويل عند التعرض لبيئة أسرية مُجهِدة، ولكن يكون من المرجح أقل بنسبة 25 بالمائة أن يتعرضن للاكتئاب عند تنشئتهن في منازل مستقرة. وبصورة مشابهة، تبين أن البالغين الذين لديهم أليل قصير يعانون من قدر أكبر من القلق في المساء مقارنة بغيرهم، وذلك عندما يكونون قد مروا بأيام مُجهِدة، ولكن بقدر أقل من القلق في الأيام الهادئة. ويعطي الأطفال ذوو التفاعلية العالية، في سن الأربع سنوات، استجابات اجتماعية مقارنة بغيرهم من الأطفال عندما يواجَهون بمُعضلات أخلاقية - ولكن هذا الفارق لا يبقى في سن الخامسة إلا إذا قامت الأمهات باستخدام تهذيب لطيف، وليس قاسياً. ويكون الأطفال ذوو التفاعلية العالية حتى أكثر مقاومة من الأطفال الآخرين لنزلات البرد الشائعة وغيرها من أمراض الجهاز التنفسي، ولكنهم يمرضون بسهولة أكبر إذا تمت تنشئتهم في ظروف مُجهِدة. والأليل القصير لجين سيرت مرتبط أيضاً مع الأداء المرتفع لنطاق واسع من المهام المعرفية.

وتعتبر هذه الاكتشافات مثيرة جداً إلى درجة أنه من الملفت للنظر أنه لم يتوصل إليها أحد إلا في الآونة الأخيرة. ملفت للنظر ولكنه ربما غير مفاجئ. فعلماء النفس

مُدربون ليُعالِجوا، لذلك تُركِّز أبحاثهم بصورة طبيعية على المشاكل والأمراض. ويكتب بيلسكي، «مجازياً، يكون الأمر تقريباً كما لو أن البحارة مشغولون جداً - وبحكمة - بالنظر تحت مستوى سطح الماء بحثاً عن امتدادات جبال جليدية يمكنها أن تُغرِق سفينتهم إلى درجة أنهم يفشلون في تقدير أنه من خلال تسلق الجبل الجليدي قد يتضح أنه من الممكن رسم ممر خالٍ من العقبات عبر بحر مليء بالجبال الجليدية.»

وقال لي بيلسكي إن آباء وأمهات الأطفال ذوي التفاعلية العالية يعتبرون محظوظين إلى حد كبير، «فالوقت والجهد اللذان يستثمرونهما فيهم سوف يصنع فرقاً في واقع الأمر. وبدلاً من رؤية هؤلاء الأطفال على أنهم ضعفاء تجاه المحن، ينبغي على الآباء والأمهات أن يروهم على أنهم قابلون للتشكيل - للأسوأ، ولكن أيضاً للأفضل.» وهو يصف بفصاحة الأب المثالي، أو الأم المثالية، لطفل عالي التفاعلية على أنه ذلك الشخص الذي «يمكنه أن يفهم إشاراتك ويحترم فردانيتك، ويكون ودياً وحازماً في فرض مطالب عليك بدون أن يكون قاسياً أو عدائياً، ويعزز الفضول والإنجاز الأكاديمي وتأجيل الاشباع والتحكم بالذات، ولا يكون قاسياً أو مهملاً أو متقلباً.» وبطبيعة الحال، هذه نصيحة رائعة لجميع الآباء والأمهات، ولكنها ذات أهمية حاسمة بالنسبة لتنشئة طفل عالي التفاعلية. (إذا كنت تعتقد أن طفلك عالي التفاعلية، فربما أنك تسأل نفسك ما هي الأمور الأخرى التي يمكنك أن تفعلها لتربية ابنك أو ابنتك. تجد في الفصل 11 بعض الإجابات.)

ويقول بيلسكي، لكن حتى أطفال الأوركيدا يمكنهم أن يتحملوا بعض المحن. خذ بالاعتبار الطلاق. بشكل عام، سوف يعمل على الإضرار بأطفال الأوركيدا أكثر من غيرهم: «إذا تشاحن الوالدان كثيراً، ووضعوا أبناءهم في الوسط، عندئذ احترس - فهذا هو الطفل الذي سوف يستسلم.» ولكن إذا تعايش الزوجان المطلقان، وإذا زودا طفل الأوركيدا بالمغذيات النفسية التي يحتاجها، عندئذ حتى طفل أوركيدا يمكنه أن يكون في حالة جيدة تماماً.

وقد يُقدر معظم الناس المرونة التي تحملها هذه الرسالة، على ما اعتقد، وقلة منا من تمتَّع بمرحلة طفولة خالية من المشاكل.

ولكن هناك نوع آخر من المرونة التي نأمل جميعنا أن تنطبق على السؤال بشأن من نكون ومن سنصبح. نحن نريد الحرية في رسم خرائط مصائرنا الخاصة. ونريد الحفاظ على الجوانب الإيجابية في أمزجتنا وأن نُحسِّن، أو حتى نتخلص من، تلك التي لا نحبها - مثل الخوف من الخطابة. وإضافة إلى أمزجتنا الموروثة، بما يتجاوز حظوظ قُرعة خبرة طفولتنا، نريد أن نؤمن أننا - كبالغين - نستطيع أن نُشكِّل أنفسنا وأن نصنع ما نريد في حياتنا.

هل نستطيع؟

5

مـا وراء المـــزاج

دور الإرادة الحرة (وسر الخطابة بالنسبة للإنطوائيين)

يظهر الاستمتاع على الحدود بين الملل والقلق، عندما تكون التحديات
في توازن دقيق مع قدرة المرء على التصرف.
ميهالي تسيكسينتميهالي

في أعماق مركز أثينولا إيه. مارتينوس للتصوير الطبي الحيوي في مستشفى ماساتشوسيتس العام، تفتقر الممرات إلى ما يميزها، وهي حتى غير مضاءة جيداً. إنني أقف خارج باب مغلق لغرفة بلا نوافذ مع الدكتور كارل شوارتز، مدير مختبر أبحاث التصوير العصبي التطوري وعلم النفس المَرَضي. ولدى شوارتز عينان فضوليتان براقتان، وشعر بني آخذ في التحول إلى الشيب، وأسلوب حماسي بهدوء. وعلى الرغم من أن البيئة المحيطة بنا لم تكن جذابة، إلا أنه يستعد ببعض الصخب إلى حد ما لفتح الباب.

وتحتوي الغرفة على جهاز fMRI (رنين مغناطيسي وظيفي) تبلغ قيمته ملايين عديدة من الدولارات، والذي جعل بعضاً من الاختراقات العظيمة في علم الأعصاب الحديث أمراً ممكناً. ويستطيع جهاز fMRI أن يقيس أي أجزاء من الدماغ تكون نشطة عندما تفكر في فكرة ما، أو تقوم بأداء مهمة معينة، ما يتيح للعلماء القيام بالمهمة التي لم يكن من الممكن تصور القيام بها والمتمثلة في رسم خريطة لوظائف الدماغ البشري. ويقول الدكتور شوارتز إن هناك مخترعاً ذكياً، ولكنه متواضع، كان له دور رئيسي في اختراع أسلوب الرنين المغناطيسي الوظيفي، وهو عالم اسمه كينيث كونغ ويعمل داخل

هذا المبنى ذاته. ويضيف شوارتز ملوحاً بيده بتقدير على الممر الفارغ، هذا المكان بأكمله مليء بأشخاص هادئين ومتواضعين يقومون بأمور استثنائية.

وقبل أن يقوم شوارتز بفتح الباب، يطلب مني أن أخلع أقراطي الذهبية الحلقية، وأن أضع جانباً مسجل الأشرطة المعدني الذي كنت أستخدمه لتسجيل محادثتنا. ويقول شوارتز إن الحقل المغناطيسي لجهاز الرنين المغناطيسي الوظيفي أقوى من قوة سحب الجاذبية الأرضية بـ 100,000 مرة – إنه قوي إلى درجة أنه من الممكن أن ينزع بقوة الأقراط مباشرة من أذني إن كانت مغناطيسية، وأن يجعلها تحلق في كافة أنحاء الغرفة. أشعر بقلق بشأن السحابات المعدنية لصدريتي، ولكنني محرجة جداً إلى درجة لا تسمح لي بأن أسأل. وأشير بدلاً من ذلك إلى إبزيم حذائي، والذي أتوقع أن فيه المقدار ذاته من المعدن الموجود في الرباط المعدني لصدريتي. ويقول شوارتز إنه آمن، وندخل الغرفة.

ننظر بإعجاب إلى جهاز ماسح الرنين المغناطيسي الوظيفي، الذي يبدو كما لو كان صاروخاً فضائياً برّاقاً مضجعاً على جانبه. ويشرح شوارتز أنه يطلب من الأشخاص الذين يخضعون لتجاربه – الذين يكونون في آخر العقد الثاني من العمر – أن يستلقوا ورؤوسهم داخل الماسح بينما ينظرون إلى صور لوجوه ويقوم الجهاز بتتبع الطريقة التي تستجيب فيها أدمغتهم. وهو مهتم بصورة خاصة في لوزة المخيخ – العضو الفعال ذاته داخل الدماغ الذي وجد كاغان أنه يلعب دوراً هاماً جداً في تشكيل بعض الشخصيات الانطوائية والانبساطية.

شوارتز هو زميل لكاغان وفي رعايته، ويبدأ عمله تماماً من حيث توقفت دراسات كاغان الطولية عن الشخصية. والأطفال الرضّع، الذين سبق وأن قام كاغان بتصنيفهم على أنهم ذوو تفاعلية عالية وذوو تفاعلية منخفضة، أصبحوا كباراً. ويستخدم شوارتز جهاز الرنين المغناطيسي الوظيفي لينظر إلى داخل أدمغتهم. وقد تتبع كاغان الأشخاص الخاضعين لتجاربه منذ الطفولة وحتى المراهقة، ولكن شوارتز أراد أن يرى ماذا حدث لهم بعد ذلك. هل ستكون بصمة المزاج قابلة للاكتشاف، بعد كل تلك السنوات، في أدمغة البالغين من رضّع كاغان ذوي التفاعلية العالية؟ أم هل ستكون قد مُحيت من قِبل مزيج من بعض العوامل البيئية والجهد الواعي؟

ومن المثير للاهتمام أن كاغان حذر شوارتز من إجراء الدراسة. فأنت لا تريد، في حقل تنافسي من البحث العلمي، أن تهدر الوقت في إجراء دراسات قد لا تُعطي نتائج هامة. وقلق كاغان من عدم وجود نتائج يمكن العثور عليها - من أن الصلة بين المزاج والمصير ستكون مقطوعة بحلول الوقت الذي يكون الرضيع قد وصل سن البلوغ.

وقال لي شوارتز، «لقد كان يحاول أن يعتني بي. وكانت مفارقة مثيرة للاهتمام. ذلك أن جيري هنا كان يقوم بكل هذه الملاحظات المبكرة عن الأطفال الرضَّع، ويرى أنه ليس فقط سلوكهم الاجتماعي هو الذي كان مختلفاً في الأطراف - بل كل شيء عن هؤلاء الأطفال كان مختلفاً. كانت عيونهم تتسع إلى درجة أكبر عندما كانوا يقومون بحل مشاكل، كانت حبالهم الصوتية تصبح متوترة أكثر عندما ينطقون كلمات، كانت أنماط سرعة دقات قلوبهم فريدة: لقد كانت هناك جميع هذه القنوات التي تشير إلى أن هناك شيئاً ما مختلفاً من الناحية الفسيولوجية عند هؤلاء الأطفال. وأنا أعتقد أنه، على الرغم من هذا، بسبب إرثه الفكري، كان لديه شعور بأن العوامل البيئية تكون معقدة جداً إلى درجة أنه سيكون من الصعوبة بمكان تمييز تلك البصمة للمزاج في وقت متأخر من العمر.»

ولكن شوارتز، الذي يعتقد أنه هو نفسه عالي التفاعلية وكان يستند جزئياً إلى تجربته الخاصة، كان لديه شعور في داخله بأنه كان سيعثر على تلك البصمة حتى في وقت أبعد إلى الأمام في الخط الزمني الطولي مما وجده كاغان.

ويقوم بتوضيح بحثه من خلال السماح لي بأن أتصرف كما لو كنت واحدة من الأشخاص الخاضعين لتجاربه، وإن يكن ذلك ليس في داخل جهاز ماسح الرنين المغناطيسي الوظيفي. وبينما أجلس أمام منضدة، تقوم شاشة جهاز حاسوب بعرض صور أمامي بسرعة، واحدة تلو الأخرى، كل واحدة منها تُظهِر وجهاً غير مألوف: وجوه بلا أجسام بالأبيض والأسود عائمة في خلفية سوداء. وأعتقد أنني أستطيع أن أشعر بنبضي يتسارع مع بدء الصور بالظهور أمامي بصورة أسرع وأسرع. وألاحظ، أيضاً، أن شوارتز قد أدخل بعض التكرارات وأشعر بقدر أكبر من الاسترخاء عندما تبدأ الوجوه تصبح مألوفة. وأصف ردود فعلي إلى شوارتز، الذي يومئ برأسه. ويقول إن الشريحة مصممة لتحاكي بيئة تماثل الإحساس الذي يشعر به الأشخاص ذوو التفاعلية العالية عندما يدخلون إلى غرفة مليئة بغرباء ولسان حالهم يقول «يا إلهي! من هم هؤلاء الناس؟»

أتساءل إن كنت أتخيل ردود فعلي، أو أنني أبالغ في وصفها، ولكن شوارتز يقول لي إنه استعاد المجموعة الأولى من البيانات بشأن مجموعة الأطفال ذوي التفاعلية العالية الذين درسهم كاغان منذ سن أربعة أشهر - وبالتأكيد، اتضح أن لوزة المخيخ لهؤلاء الأطفال، الذين أصبحوا بالغين الآن، غدت حساسة أكثر لصور الوجوه غير المألوفة مما أصبحت عليه لوزة المخيخ عند أولئك الذين كانوا جريئين في طفولتهم. وقد كانت هناك ردة فعل من كِلتا المجموعتين، ولكن الذين كانوا في السابق أطفال خجولون تفاعلوا أكثر. وبعبارة أخرى، بصمة المزاج عالي أو منخفض - التفاعلية لم تختفِ مطلقاً عند البلوغ. وقد أصبح بعض ذوي التفاعلية العالية مراهقين سلسين اجتماعياً لا يهتزون ظاهرياً بما هو جديد، ولكنهم لم ينسلخوا أبداً عن إرثهم الجيني.

وتشير أبحاث شوارتز إلى أمر هام: نستطيع أن نوسّع شخصياتنا، ولكن فقط إلى حد معين. وتؤثر أمزجتنا الموروثة علينا، بصرف النظر عن الحياة التي نعيشها. إن قسماً كبيراً ممن نكون يُحدَّد من قِبل جيناتنا، ومن قِبل أدمغتنا، ومن قِبل أجهزتنا العصبية. ومع ذلك فإن المرونة التي وجدها شوارتز في بعض المراهقين ذوي التفاعلية العالية تشير أيضاً إلى العكس: لدينا إرادة حرة ونستطيع أن نستخدمها من أجل تشكيل شخصياتنا.

وتبدو هذه المبادئ كما لو كانت متناقضة، ولكنها ليست كذلك. فالإرادة الحرة يمكنها أن تأخذنا بعيداً، ولكنها لا تستطيع أن تحملنا بشكل غير محدود بعيداً عن حدودنا الجينية. ولن يتمكن بيل غيتس أبداً أن يُصبح بيل كلينتون، بصرف النظر عن مدى صقله لمهاراته الاجتماعية، ولن يستطيع بيل كلينتون أن يصبح أبداً بيل غيتس، بصرف النظر عن مقدار الوقت الذي يقضيه منفرداً مع حاسوب. ومن الممكن أن نُطلق على هذا «نظرية الربطة المطاطية» للشخصية. نحن مثل الربطات المطاطية في حالة الاستراحة. ونحن مرنون ويمكننا أن نمطّ أنفسنا، ولكن إلى حد معين.

لكي نفهم لماذا قد يكون هذا الأمر كذلك بالنسبة لذوي التفاعلية العالية، من المفيد أن ننظر في ما يحدث في الدماغ عندما نقوم بتحية غريب في حفلة كوكتيل. تذكر أن لوزة المخيخ، والجهاز الحوفي التي هي جزء هام منه، جزء قديم من الدماغ - قديم إلى درجة أن الثدييات البدائية لديها نسخها الخاصة من هذا الجهاز. ولكن عندما أصبحت الثدييات أكثر تعقيداً، تطورت منطقة تسمى القشرة المخية الحديثة حول الجهاز الحوفي. وتقوم القشرة المخية الحديثة، وبصورة خاصة القشرة المخية الأمامية عند البشر، بمجموعة مذهلة من الوظائف، من اتخاذ قرار بشأن أي نوع من معاجين الأسنان نشتري، إلى التخطيط لاجتماع، إلى التأمل في طبيعة الحقيقة. وإحدى هذه الوظائف تكمن في تهدئة المخاوف التي لا مبرر لها.

إذا كنت طفلاً عالي التفاعلية، عندئذ قد يحدث أن تصبح لوزة المخيخ عندك متهيجة قليلاً في كل مرة تقوم فيها بتقديم نفسك إلى شخص غريب في حفلة كوكتيل. ولكن إن كنت تشعر بأنك ماهر نسبياً في الرفقة، فذلك يعود جزئياً إلى أن قشرتك الدماغية الأمامية موجودة لتطلب منك أن تهدأ، وأن تمد يدك للمصافحة، وأن تبتسم. وفي الواقع، تبيّن دراسة بواسطة الرنين المغناطيسي الوظيفي، أجريت مؤخراً، أنه عندما يستخدم الأشخاص الحديث مع الذات لإعادة تقييم المواقف المزعجة، يزداد النشاط في قشرتهم أمام الجبهية بالمقدار ذاته الذي ينخفض فيه النشاط في لوزة المخيخ لديهم.

ولكن القشرة الجبهية الأمامية ليست قادرة على كل شيء، وهي لا توقف عمل لوزة المخيخ تماماً. وفي إحدى الدراسات، قام الباحثون بتكييف سلوك جرذ بحيث يربط بين صوت معين وصدمة كهربائية. بعدئذ قاموا بتشغيل الصوت مرة تلو الأخرى بدون إحداث الصدمة، إلى أن تخلص الجرذان من الخوف.

ولكن اتضح أن «النسيان» لم يكن كاملاً إلى الدرجة التي خمنها الباحثون في أول الأمر. فعندما قطعوا الاتصالات العصبية بين القشرة ولوزة المخيخ عند الجرذان، أصبح الجرذان خائفين من الصوت مرة أخرى. وحدث ذلك لأن تكييف الخوف تم كبحه من قِبل نشاط القشرة، ولكنه كان لا يزال موجوداً في لوزة المخيخ. وفي البشر الذين لديهم مخاوف غير مبررة، مثل الباتوفوبيا، أو الخوف من المرتفعات، يحدث الأمر ذاته. إذ يبدو

أن زيارات متكررة لمبنى الإمباير ستيت يمكنها أن تطفئ الخوف، ولكن الخوف قد يعود بشكل واضح أثناء فترات التوتر - عندما يكون لدى القشرة أشياء أخرى تفعلها غير تهدئة لوزة المخيخ السريعة الانفعال.

وهذا يساعد في تفسير لماذا يحتفظ الكثير من الأطفال ذوي التفاعلية العالية ببعض جوانب مزاجهم الناشئة عن الخوف طوال الوقت حتى البلوغ، بصرف النظر عن مقدار الخبرات الاجتماعية التي يكتسبونها أو الإرادة الحرة التي يمارسونها. وتعتبر زميلتي سالي مثالاً جيداً لهذه الظاهرة. وسالي محررة كتب رصينة وموهوبة، وتصف نفسها بأنها انطوائية خجولة، وهي واحدة من أكثر الناس الذين أعرفهم كياسة وفصاحة. وإذا دعوتها إلى حفلة، وقمت فيما بعد بسؤال ضيوفك الآخرين عن من الذي استمتعوا برفقته، ستكون هناك فرصة كبيرة في أن يذكروا سالي. وسوف يقولون، إنها جذابة جداً وظريفة جداً! ورائعة جداً!

وتُدرك سالي إلى أي مدى تُعطي انطباعاً جيداً - لا يمكنك أن تكون جذاباً بقدر ما هي جذابة بدون أن تكون مدركاً لذلك. ولكن ذلك لا يعني أن لوزة المخيخ لديها تعرف بالأمر. وعندما تصل سالي إلى حفلة، تكون في كثير من الأحيان لديها رغبة بالاختباء وراء أقرب أريكة - إلى أن تقوم قشرتها الجبهية الأمامية بتولي الأمور، وتتذكر كم هي مُحادِثة جيدة. وعلى الرغم من ذلك، تهيمن لوزة المخيخ لديها أحياناً، نظراً لمخزونها الطويل، بطول العمر، من الروابط بين الغرباء والقلق. وتُقر سالي بأنها تقوم أحياناً بقيادة السيارة لمدة ساعة متجهة نحو حفلة ومن ثم تُغادر بعد خمس دقائق من وصولها.

وعندما أفكر في تجاربي الخاصة في ضوء نتائج أبحاث شوارتز، أُدرك أنه غير صحيح أنني لم أعد خجولة، لقد تعلمت فقط أن أقنع نفسي بالنزول من حافة الهاوية (شكراً لك، أيتها القشرة الجبهية الأمامية!). وأقوم الآن بفعل ذلك بصورة تلقائية جداً إلى درجة أنني بالكاد أكون مُدركة أنه يحدث. وعندما أتحدث مع غريب، أو مع مجموعة من الناس، تكون ابتسامتي مشرقة وأسلوبي مباشر، ولكن هناك جزءاً من الثانية أشعر فيه كما لو أنني أخطو إلى حبل البهلوان. وقد أصبح لدي الآن آلاف الخبرات الاجتماعية بحيث أنني تعلمت أن حبل البهلوان إنما هو من نسج خيالي، أو أنني لن أموت إذا سقطت.

وأطَمْئن نفسي بصورة لحظية جداً إلى درجة أنني بالكاد أكون مدركة بأنني أفعل ذلك. ولكن عملية الطمأنة لا تزال تحدث - وفي بعض الأحيان لا تنجح. والكلمة التي استخدمها كاغان في البداية لوصف الأشخاص ذوي التفاعلية العالية كانت مكبوت (inhibited)، وذلك بالضبط هو الذي مازلت أشعر به في بعض حفلات العشاء.

~

إن هذه القدرة على تمديد أنفسنا - ضمن حدود - تنطبق على الانبساطيين، أيضاً. وواحدة من عملائي، أليسون، هي مستشارة في عالم الأعمال وأم وزوجة، ولديها ذلك النوع من الشخصية الانبساطية - ودودة ومنشغلة دائماً بأمر ما - بحيث تجعل الناس يصفونها بأنها «قوة من قوى الطبيعة.» تتمتع بزواج سعيد ولديها ابنتان تحبهما كثيراً، وشركة استشارات قامت ببنائها من الصفر. وهي فخورة، على نحو مستَحَق، بما أنجزته في حياتها. ولكنها لم تكن تشعر دائماً بذلك القدر من الرضا. وفي سنة تخرجها من المدرسة الثانوية، نظرت إلى نفسها ولم يعجبها ما رأت. إن أليسون ذكية جداً، ولكنها لم تستطع أن ترى ذلك في وثائق المدرسة الثانوية. وقد كانت تتمنى أن تلتحق بواحدة من مدارس رابطة اللبلاب، وأهدرت تلك الفرصة.

وكانت تعرف لماذا. لقد أمضت فترة المدرسة الثانوية في ممارسة الحياة الاجتماعية - كانت أليسون منخرطة في جميع الأنشطة اللامنهجية التي كانت توفرها مدرستها - وذلك لم يترك لها الكثير من الوقت للعمل الأكاديمي. وقد ألقت اللوم جزئياً على والديها، اللذين كانا فخورين جداً بمواهبها الاجتماعية إلى درجة أنهما لم يُلحّا من أجل أن تدرس أكثر. ولكن في المقام الأول ألقت باللوم على نفسها.

وبعد أن بلغَت سن الرشد، فإن أليسون مصممة على أن لا ترتكب أخطاء مشابهة. وهي تعرف مدى سهولة انهاكها في دوامة اجتماعات رابطة الآباء والمعلمين، وفي العلاقات في عالم الأعمال. لذا كان حل أليسون يتمثل في النظر إلى عائلتها لتطوير

استراتيجيات تكيّف. وقد حدث أنها ابنة وحيدة لأبوين انطوائيين، وأنها متزوجة من انطوائي، وأن ابنتها الأصغر انطوائية بقوة هي نفسها.

ووجدت أليسون طرقاً للاستفادة من طرق تفكير الأشخاص من النوع الهادئ الموجودين حولها. فعندما تزور والديها، تجد نفسها تتأمل وتكتب في مذكراتها اليومية، تماماً كما تفعل أمها. وفي منزلها، تستمتع كثيراً بالأمسيات الهادئة مع زوجها الذي يحب أن يمكث في البيت، ومع ابنتها التي تستمتع بالأحاديث الحميمية مع أمها في الفناء الخلفي، ما جعل أليسون تمضي فترات ما بعد الظهر منخرطة في أحاديث عميقة الفكر.

وقامت أليسون حتى بإقامة شبكة من الأصدقاء الهادئين المولعين بالتأمل. وعلى الرغم من أن أقرب صديقة لها في العالم، إيمي، تعتبر انبساطية مشحونة بقوة مثلها، إلا أن معظم صديقاتها الأخريات انطوائيات. وتقول أليسون، «أنا أقدِّر كثيراً الناس الذين يصغون جيداً. إنهن الصديقات اللواتي أذهب لتناول القهوة معهن. إنهن يقدمن لي الملاحظات الأكثر دقة. في بعض الأحيان لم أكن أدرك حتى أنني أقوم بفعل شيء يؤدي إلى نتائج عكسية، وتقول صديقاتي الانطوائيات، 'هذا ما تفعلينه، وإليك خمسة عشر مثالاً بشأن متى فعلت ذلك الأمر ذاته،' في حين أن صديقتي إيمي لم تلحظه حتى. إلا أن صديقاتي الانطوائيات يجلسن بهدوء ويراقبن، ويمكننا حقاً أن نرتبط بشأن ذلك.»

ولا تزال أليسون صاخبة كما هي طبيعتها، ولكنها اكتشفت كذلك كيف تكون هادئة، وتستفيد من ذلك.

~

على الرغم من أننا نستطيع أن نبلغ حدود أمزجتنا الخارجية، يكون من الأفضل في معظم الأحيان أن نضع أنفسنا بإنصاف داخل مناطق الراحة الخاصة بنا.

خذ بالاعتبار قصة إحدى عميلاتي إستر، وهي محامية ضرائب في شركة محاماة كبرى. وهي امرأة سمراء ضئيلة تتمتع بخطوات يقظة وعيون زرقاء متألقة كما لو كانت

مصابيح أمامية، وإسثر ليست خجولة، ولم تكن أبداً خجولة. ولكنها كانت بالتأكيد انطوائية. وكان الجزء المفضل من النهار بالنسبة لها هو الدقائق العشر الهادئة عندما كانت تسير نحو الحافلة على طول شوارع مزروع على جانبيها أشجار في حيّها. والفترة الثانية المفضلة عندها كانت عندما تغلق باب مكتبها وتنغمس في عملها.

وكانت إسثر قد اختارت عملها بشكل جيد. وحيث أنها ابنة خبير في الرياضيات، فقد كانت تحب أن تفكر في المشاكل الضريبية المعقدة إلى درجة مخيفة، وكانت قادرة على مناقشتها بسهولة. (في الفصل 7، أقوم بتحليل لماذا يكون الانطوائيون جيدين في حل المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى تركيز.) وكانت العضو الأصغر في مجموعة متماسكة تعمل داخل شركة محاماة أكبر بكثير. وكانت هذه المجموعة تتضمن خمسة محامي ضرائب آخرين، كانوا جميعهم يدعمون مسيرة الحياة المهنية لبعضهم البعض. وكان عمل إسثر ينطوي على التفكير بعمق في مسائل كانت تثير اهتمامها وتجذبها كثيراً، وتعمل عن كثب مع زملاء موثوقين.

ولكن حدث أنه كان يتعين على مجموعة إسثر الصغيرة من محامي الضرائب أن تقوم بصورة دورية بتقديم عروض لباقي شركة المحاماة. وكانت هذه الأحاديث مصدر بؤس بالنسبة لإسثر، ليس لأنها تخشى الخطابة، ولكن لأنها لم تكن تشعر بالراحة في التحدث بصورة ارتجالية. وفي المقابل، كان زملاء إسثر - تصادف أنهم كانوا جميعهم انبساطيين - يتحدثون بصورة عفوية وكانوا يقررون ما سيقولون أثناء ذهابهم إلى العرض وكانوا، بطريقة ما، يوصلون أفكارهم بصورة مفهومة ومشوِّقة عندما يصلون.

وكانت الأمور تسير على ما يرام بالنسبة لإسثر إذا مُنحت فرصة للتحضير، ولكن كان زملاؤها، في بعض الأحيان، يُقصِّرون في ذكر أنهم سوف يقومون بإلقاء كلمة إلى أن تصل إلى العمل في ذلك الصباح. وكانت تفترض أن قدرتهم على التحدث ارتجالياً كانت ناجمة عن فهمهم الأفضل لقانون الضريبة وأنها، عندما تكتسب مزيداً من الخبرة، ستكون قادرة أيضاً على «الارتجال.» ولكن عندما أصبحت إسثر أعلى مقاماً وعلى قدر أكبر من الدراية، كانت لا تزال غير قادرة على فعل ذلك.

ومن أجل حل مشكلة إستر، دعنا نُركز على اختلاف آخر بين الانطوائيين والانبساطيين: تفضيلاتهم بالنسبة للاستثارة.

طوال عقود عديدة، بدءاً من أواخر ستينيات القرن العشرين، كان عالم نفس مؤثر اسمه هانز آيزنك يفترض أن البشر يسعون لمستويات من الإثارة تكون «مناسبة تماماً» - ليست عالية جداً أو منخفضة جداً. والإثارة هي مقدار الطاقة التي تأتينا من العالم الخارجي. ويمكنها أن تتخذ أي عدد من الأشكال، من الضوضاء إلى الحياة الاجتماعية إلى الأنوار المومضة. وكان آيزنك يعتقد أن الانبساطيين يفضلون قدراً أكبر من الإثارة مقارنة بالانطوائيين، وأن هذا الأمر كان يُفسِّر الكثير من الاختلافات بينهما: ينعم الانطوائيون بإغلاق أبواب مكاتبهم والغرق في عملهم، لأن هذا النشاط الفكري الهادئ يعتبر مصدر إثارة مثالياً بالنسبة لهم، في حين أن الانبساطيين يعملون على أفضل وجه عندما ينخرطون في أنشطة ذات طاقة أعلى مثل تنظيم ورش عمل بناء الفِرق أو ترؤس اجتماعات.

واعتقدَ آيزنك كذلك أنه من الممكن إيجاد أساس هذه الاختلافات في بنية دماغية اسمها نظام التنشيط الشبكي الصاعد (ARAS). ونظام التنشيط الشبكي الصاعد هو جزء من جذع الدماغ لديه اتصالات مؤدية إلى القشرة الدماغية وإلى أجزاء أخرى من الدماغ. ولدى الدماغ آليات إثارة تجعلنا نشعر باليقظة والتأهب والنشاط - «مُثار aroused» في لغة علماء النفس. كما أن لديه آلية مهدِّئة تقوم بعمل معاكس. وخمن آيزنك أن نظام التنشيط الشبكي الصاعد يُنظم التوازن بين الإثارة المفرطة أو المتدنية من خلال التحكم بكمية التنبيه الحسي الذي يتدفق إلى الدماغ. وأحياناً تكون القنوات مفتوحة على مصراعيها، لذلك تمر الكثير من المنبهات إلى الداخل، وأحياناً تكون منقبضة، لذلك يكون الدماغ منبَّهاً بقدر أقل. واعتقد آيزنك أن نظام التنشيط الشبكي الصاعد يعمل بطريقة مختلفة عند الانطوائيين والانبساطيين: فلدى الانطوائيين قنوات مفتوحة على مصراعيها، ما يجعلهم مغمورين بالمنبهات ويكونون مُثارين بصورة مفرطة، في حين يكون لدى الانبساطيين قنوات أضيق، ما يجعلهم عرضة لأن يكونوا مُثارين بدرجة متدنية. والإثارة المفرطة لا تنتِج قلقاً بذلك القدر الذي ينتجه الإحساس بأنك لا تستطيع التفكير بصورة طبيعية - بأنك حصلت على ما فيه الكفاية وتريد الذهاب إلى المنزل الآن. والإثارة المتدنية

تكون مثل حمى المقصورة. ما يحدث ليس كافياً: تشعر بالحكة وضيق الصدر والكسل كما لو كنت تريد الخروج من المنزل أصلاً.

وفي الوقت الحاضر نعرف أن الحقيقة أعقد من ذلك بكثير. فمن ناحية، لا يقوم نظام التنشيط الشبكي الصاعد بتشغيل التنبيه على شكل فتح وإغلاق مثل خرطوم شاحنة الإطفاء بحيث يغمر الدماغ بأكمله على الفور، فهناك مناطق مختلفة من الدماغ تتم إثارتها أكثر من غيرها في أوقات مختلفة. كما أن مستويات الإثارة المرتفعة في الدماغ لا ترتبط دائماً مع الطريقة التي نشعر بها. وهناك أنواع كثيرة مختلفة من الإثارة: فالإثارة بواسطة الموسيقى لا تكون مماثلة للإثارة التي تنجم عن قذائف الهاون، والتي لا تكون مماثلة للإثارة التي تنجم عن ترؤس اجتماع. وقد يكون تحسسك لأحد أشكال التنبيه أكثر من تحسسك لتنبيه آخر. كما أنه من التبسيط الشديد أن نقول إننا دائماً نبحث عن مستويات معتدلة من الإثارة: فالمشجعون المتحمسون في مباراة كرة قدم يتوقون إلى درجة مفرطة من التنبيه، في حين يبحث الأشخاص الذين يزورون المتجعات الصحية عن مستويات متدنية من التنبيه.

ومع ذلك، فهناك ما يزيد عن ألف دراسة، أُجريت من قِبل باحثين في كافة أنحاء العالم، اختَبَرَت فرضية آيزنك المتمثلة بأن مستويات إثارة القشرة تعتبر مفتاحاً هاماً للغز طبيعة الانطوائية والانبساطية، ويبدو أنها، كما يسميه الخبير في علم نفس الشخصية ديفيد فندر، «نصف صواب» - بطرق هامة جداً. وأياً كانت الأسباب الكامنة، هناك مجموعة كبيرة من الأدلة تفيد بأن الانطوائيين يكونون أكثر حساسية من الانبساطيين لأنواع مختلفة من المنبهات، بدءاً من القهوة إلى الدويّ القوي إلى الهدير الممل لفعالية شبكات - وإلى أن الانطوائيين والانبساطيين يحتاجون في أغلب الأحيان إلى مستويات مختلفة من التنبيه لكي يعملوا بأفضل شكل ممكن.

وفي تجربة مشهورة جداً، أجريت في العام 1967 وما زالت تعتبَر العرض التوضيحي المفضّل في صفوف مساقات علم النفس، قام آيزنك بوضع عصير الليمون على ألسنة بالغين انطوائيين وانبساطيين لكي يكتشف من يسيل لعابه أكثر. وفي الواقع، كان الانطوائيون، نظراً لأنهم يُثارون أكثر من قِبل المنبهات الحسية، هم الذين احتوت أفواههم على القدر الأكبر من اللعاب.

في دراسة أخرى مشهورة، طُلب من الانطوائيين والانبساطيين أن يتعلموا، من خلال التجربة والخطأ، المبدأ الذي يحكم اللعبة. وبينما كانوا يلعبون، ارتدوا سماعات رأس تبث دفعات مفاجأة من الضوضاء. وطُلب منهم أن يقوموا بتعديل مقدار جهارة الصوت برفعها أو خفضها إلى المستوى «المناسب تماماً». وفي المتوسط، اختار الانبساطيون مستوى من الضوضاء وصل إلى 72 ديسيبل، في حين اختار الانطوائيون 55 ديسيبل فقط. وعند العمل على مقدار جهارة الصوت الذي اختاروه - مرتفع للانبساطيين وهادئ للانطوائيين - كانت كِلتا الفئتين على الدرجة ذاتها من الإثارة تقريباً (كما تم قياسه من سرعة نبضات قلوبهم ومن مؤشرات أخرى). كما لعبوا جيداً على قدم المساواة.

وعندما طُلب من الانطوائيين العمل في مستوى الضوضاء المفضَّل لدى الانبساطيين، والعكس بالعكس، تغيّر كل شيء. لم تتم فقط إثارة الانطوائيين بإفراط من قِبل الضوضاء المرتفعة، بل إن أداءهم كان دون المستوى - احتاجوا إلى 9.1 محاولة في المتوسط بدلاً من 5.8 لتعلم اللعبة. وكان العكس صحيحاً مع الانبساطيين - كانت إثارتهم متدنية (ومن الممكن أنهم أصيبوا بالملل) بالظروف الهادئة، واحتاجوا في المتوسط إلى 7.3 محاولة، مقارنة مع 5.4 في الظروف الأكثر صخباً.

~

عند دمجه مع نتائج كاغان المتعلقة بالتفاعلية العالية، يُقدم هذا الخط من الدراسات عدسات تمكين قوية جداً يمكنك من خلالها أن ترى شخصيتك. وعندما تفهم الانطوائية والانبساطية كتفضيلات لمستويات معينة من التنبيه، يمكنك أن تبدأ بصورة واعية في وضع نفسك في بيئات مواتية لشخصيتك الخاصة - بحيث لا تكون منبّهة بصورة مفرطة ولا منبّهة إلى درجة متدنية، ليست مملة ولا تسبب القلق. ويمكنك أن تنظم حياتك حول ما يسميه خبراء علم نفس الشخصية «مستويات الإثارة المثالية» وما أسميه أنا «المناطق المثالية» (sweet spots)، ومن خلال فعل ذلك تشعر بنشاط وبحيوية أكبر مما سبق.

والمنطقة المثالية بالنسبة لك هي المكان الذي تكون فيه مُنبَّهاً على النحو الأمثل. وربما أنك تبحث عنه بصورة تلقائية بدون أن تكون واعياً بأنك تفعل ذلك. تخيلي أنك مستلقية برضا في أرجوحة شبكية تقرأين رواية. تلك هي منطقة مثالية. ولكن بعد مرور نصف ساعة تُدركين أنك قمت بقراءة الجملة ذاتها خمس مرات، الآن أنت متنبهة على نحو متدنٍ. لذلك تتصلين بصديقة وتخرجين لتناول وجبة افطار وغداء - بعبارة أخرى قمت بتصعيد مستوى التنبيه لديك - وبينما تضحكين وتنهمكين بالقيل والقال أثناء التهام فطائر التوت، تكونين قد عدت، شكراً لله، إلى داخل منطقتك المثالية. ولكن هذه الوضع اللطيف يدوم فقط إلى أن تقوم صديقتك - وهي انبساطية تحتاج إلى قدر من التنبيه أكبر مما تحتاجينه أنت - بإقناعك بمرافقتها إلى حفلة الحي، حيث تواجَهين بموسيقى مرتفعة وبحر من الغرباء.

ويبدو جيران صديقتك لطفاء جداً، ولكنك تشعرين بأنك مضطرة إلى إجراء محادثة خفيفة فوق ضجيج الموسيقى. الآن - فجأة، بهذه الطريقة - خرجت من منطقتك المثالية، إلا أنك في هذه المرة متنبهة بصورة مفرطة. ومن المحتمل أن تستمري بالشعور كذلك إلى أن تقومي بالاندماج مع شخص آخر على طرف الحفلة من أجل محادثة متعمقة، أو تخرجين كلياً وتعودين إلى روايتك.

تخيلي إلى أي مدى سوف تكونين جيدة في لعبة المنطقة المثالية هذه عندما تصبحين واعية بأنك تمارسينها. يمكنك أن تهيئي عملك وهواياتك وحياتك الاجتماعية بحيث تقضين أطول وقت ممكن داخل منطقتك المثالية. والأشخاص الذين يكونون واعين لمناطقهم المثالية تكون لديهم القدرة على ترك الوظائف التي ترهقهم والشروع بأعمال جديدة تكون مُرضية لهم. ويمكنهم أن يبحثوا عن منازل بناء على أمزجة أفراد أسرهم - المقاعد الدافئة والمريحة قرب النوافذ والأركان الهادئة والمعزولة للانطوائيين، ومساحات المعيشة وتناول الطعام الفسيحة المفتوحة للانبساطيين.

ومن الممكن أن يؤدي فهم منطقتك المثالية إلى زيادة الرضا عندك في كل مجال من مجالات حياتك، ولكنه يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك. وتشير الأدلة إلى أن المناطق المثالية يمكن أن تكون لها عواقب تشكِّل مسألة حياة أو موت. ووفقاً لدراسة أجريت في الآونة

الأخيرة للأفراد العسكريين من خلال معهد والتر ريد العسكري للأبحاث (Walter Reed Army Institute of Research)، يعمل الانطوائيون بصورة أفضل من الانبساطيين عند الحرمان من النوم، والتي تعتبر حالة تقلل الإثارة في القشرة الدماغية (لأن فقدان النوم يجعلنا أقل يقظة ونشاطاً وحيوية). والانبساطيون الذين يشعرون بالنعاس وراء المقود ينبغي أن يكونوا حريصين بصورة خاصة - على الأقل إلى أن يزيدوا من مستويات الإثارة لديهم من خلال إحداث ضجيج أو احتساء القهوة أو رفع صوت الراديو. وعلى النقيض من ذلك، ينبغي على الانطوائيين الذين يقودون سياراتهم في حركة مرور ذات ضجيج يسبب إثارة مفرطة أن يظلوا منتبهين بتركيز، نظراً لأن الضجيج قد يُضعف تركيزهم.

والآن بعد أن عرفنا عن مستويات التنبيه المثالية، تصبح مشكلة إستر - الارتجال على المنصة - منطقية أيضاً. فالإثارة المفرطة تعيق الانتباه والذاكرة قصيرة الأجل - وهما مكونان رئيسيان للقدرة على التحدث بسرعة وبدون تفكير. وهذا هو السبب في أن الخطابة تكون نشاطاً منبّهاً بطبيعتها - حتى بالنسبة لأولئك، مثل إستر، الذين لا يعانون من رُهاب المسرح - فمن الممكن أن يجد الانطوائيون أن انتباههم أصبح ضعيفاً بالضبط عندما يكونون في أشد الحاجة إليه. ومن الممكن أن تعيش إستر لتصبح محامية في سن المائة، بعبارة أخرى الممارِسة الأكثر معرفة في حقلها، وقد لا تكون أبداً مرتاحة في التحدث ارتجالياً. وقد تجد نفسها على الدوام غير قادرة، عند التحدث، على الاستفادة من الكم الهائل من المعلومات الموجودة داخل ذاكرتها طويلة الأجل.

ولكن عندما تفهم إستر نفسها، يمكنها أن تُصر على أن يقوم زملاؤها بإعلامها مسبقاً بخصوص أي فعالية خطابية. ويمكنها أن تتدرب على خطاباتها وتجد نفسها داخل المنطقة المثالية عندما تصل في نهاية المطاف إلى المنصة. ويمكنها أن تحضر بالطريقة ذاتها من أجل لقاءات العملاء، وفعاليات التشبيك، وحتى للاجتماعات العرَضية مع زملائها - لأي موقف يتسم بشدة مرتفعة قد تكون فيه ذاكرتها قصيرة الأجل وقدرتها على الارتجال معرضة للضعف أكثر من المعتاد.

تمكنت إسثر من حل مشكلتها من الراحة التي توفرها منطقتها المثالية. ومع ذلك نختار أحياناً أن نمتد إلى ما هو أبعد منها. فقد قررتُ قبل بضع سنوات أنني كنت أريد التغلب على خوفي من الخطابة. وبعد الكثير من التردد والمراوغة، قمت بالتسجيل في مركز الخطابة والقلق الاجتماعي في نيويورك (Public Speaking-Social Anxiety Center of New York). وقد كانت لدي شكوكي، فكنت أشعر أنني شخص خجول عادي جداً، ولم يعجبني الانطباع المَرَضي للتعبير «قلق اجتماعي.» ولكن الدورة الدراسية كانت تستند إلى التدريب على التخلص من الحساسية، وهو نهج بدا منطقياً بالنسبة لي، ويستخدم أسلوب إزالة التحسس في كثير من الأحيان للتغلب على الرُهاب، وهو أسلوب ينطوي على تعريض نفسك (ولوزة مخيخك) إلى الشيء الذي تخشاه مرة تلو الأخرى، في جرعات سهل التعامل معها. وهذا مختلف تماماً عن النصيحة حسنة النية، ولكن غير المفيدة، والمتمثلة في مجرد القفز في القسم العميق ومحاولة تعلم السباحة - وهو نهج قد ينجح، ولكن من المرجح أكثر أن يُنتِج ذُعراً، ما يؤدي إلى مزيد من الترميز في دماغك لدورة من الرهبة والخوف والخزي.

وجدت نفسي مع مجموعة من الناس الذين يعانون من المشكلة ذاتها. وكان هناك حوالى خمسة عشر شخصاً في الصف الذي كان يقوده تشارلز دي كانغو، وهو رجل صغير ونحيل ولكنه قوي وذو عينين بنيتين وحس راقٍ بالفكاهة. وتشارلز نفسه متمرس في العلاج بالتعريض. والقلق من الخطابة لم يعد يجعله مستيقظاً طوال الليل، هكذا يقول، ولكن الخوف هو عدو ماكر وهو يعمل باستمرار للتغلب عليه.

وكانت ورشة العمل تنعقد منذ بضعة أسابيع قبل انضمامي، ولكن تشارلز أكد لي أن القادمين الجدد مرحَب بهم. وكانت المجموعة متنوعة أكثر مما توقعت. فقد كانت هناك مصممة أزياء ذات شعر طويل مجعد وأحمر شفاه برَّاق وجزمة مدببة من جلد الأفعى؛ وسكرتيرة تضع نظارات سميكة وذات أسلوب مقتضب عملي، والتي كانت تتحدث كثيراً عن عضويتها في جمعية منسا الدولية؛ وبضعة من المصرفيين الاستثماريين، طوّال القامة ورياضيين؛ وممثل ذو شعر أسود وعينين زرقاوين وضاءتين، والذي كان يقفز بمرح في كافة أنحاء الغرفة بحذائه الرياضي من نوع بوما، ولكنه ادعى بأنه كان

يشعر بالذعر طوال الوقت؛ ومصمم برمجيات صيني يتمتع بابتسامة عذبة وضحكة عصبية. إنها حقاً مقطع عَرَضي عادي لسكان مدينة نيويورك. وكان من الممكن أن تكون دورة لتعليم التصوير الرقمي أو الطبخ الإيطالي.

إلا أنها لم تكن كذلك. وشرح تشارلز أنه يتعين على كل واحد منا أن يتحدث أمام المجموعة، ولكن مع مستوى من القلق نستطيع التعامل معه.

وفي ذلك المساء الأول، كانت مدرِّبة فنون قتالية، اسمها لاتيشا، هي أول من وقفت. وكانت مهمة لاتيشا تتمثل في القراءة بصوت مرتفع أمام الصف من قصيدة لروبرت فروست. وبدت لاتيشا، بجدائلها وابتسامتها العريضة، كما لو أنها لم تكن خائفة من أي شيء. ولكن عندما أصبحت مستعدة للحديث، أصبح كتابها مسنوداً مفتوحاً على المنصة، وسألها تشارلز إلى أي مدى كانت تشعر بالقلق، على مقياس من 1 إلى 10.

قالت لاتيشا «سبعة على أقل تقدير.»

قال «إقرأي بتمهل. هناك عدد قليل فقط من الناس الذين يستطيعون أن يتغلبوا بشكل كامل على خوفهم، وجميعهم يعيشون في التيبت.»

قرأت لاتيشا القصيدة بوضوح وهدوء، مع قدر قليل فقط من الرجفة في صوتها. وعندما انتهت، ابتسم تشارلز ابتسامة مشرقة باعتزاز.

وقال، مخاطباً مديرة تسويق شابة جذابة ذات شعر أسود لامع وخاتم خطوبة متلألئ. «قفي من فضلك يا ليزا. إنه دورك لتقديم تغذية راجعة. هل كانت لاتيشا تبدو متوترة؟»

قالت ليزا، «كلا.»

قالت لاتيشا، «مع أنني كنت خائفة جداً.»

طمأنتها ليزا، «لا تقلقي، لا يستطيع أحد أن يعرف.»

وأومأ الآخرون برؤوسهم بقوة، ورددوا قائلين، لا يمكنهم أن يعرفوا على الإطلاق. وجلست لاتيشا وهي تبدو مسرورة.

وكان التالي دوري أنا. وقفت على منصة مؤقتة – في الواقع مشجب موسيقى – وواجهت المجموعة. وكان الصوت الوحيد في الغرفة هو تكتكة مروحة في السقف وأبواق حركة المرور في الخارج. وطلب مني تشارلز أن أعرِّف بنفسي. أخذتُ نفساً عميقاً وصرخت، «مرحباااا!!!!» على أمل أن أبدو ديناميكية. وبدا تشارلز قلقاً. وقال، «فقط كوني نفسك.»

وكان تمريني الأول بسيطاً. كل ما علي أن أفعله هو أن أُجيب على بعض الأسئلة التي كان يطرحها الموجودون: أين تعيشين؟ ما الذي تفعلينه لكسب رزقك؟ ما الذي فعلتِه في عطلة نهاية الأسبوع هذه؟

أجبت عن الأسئلة في طريقتي العادية بصوت رقيق. وأصغت المجموعة باهتمام.

وسأل تشارلز، «هل لدى أي شخص أي أسئلة أخرى لسوزان؟ هز أفراد المجموعة رؤوسهم.

وقال تشارلز، «الآن يا دان،» وهو يومئ باتجاه شاب ضخم وقوي ذي شعر أحمر، والذي كان يبدو كواحد من أولئك الصحفيين العاملين في شبكة سي إن بي سي، والذين يقدمون تقاريرهم مباشرة من بورصة نيويورك، «أنت مصرفي ولديك معايير صارمة. قل لي، هل بدت سوزان عصبية؟»

قال دان، «كلا، على الإطلاق.»

أومأ باقي أفراد المجموعة. وغمغموا قائلين، لم تكن عصبية على الإطلاق – تماماً كما فعلوا مع لاتيشا.

وأضافوا، يبدو أنك منطلقة.

لقد أعطيتِ انطباعاً بأنك واثقة حقاً.

أنت محظوظة لعدم نفاد الأشياء التي تقولينها أبداً.

جلست وأنا أشعر شعوراً جيداً جداً تجاه نفسي. ولكن سرعان ما رأيت أن لاتيشا وأنا لم نكن الوحيدتين اللتين حصلتا على ذلك النوع من التغذية الراجعة. وحصل بضعة

من الآخرين عليها أيضاً. «لقد بدوت هادئة جداً!» وقيل لهؤلاء المتحدثين، ما جعلهم يشعرون براحة بشكل مرئي. «لا يستطيع أحد أن يعرف مطلقاً إذا لم يكونوا يعرفون! ما الذي تفعله في هذا الصف؟»

في البداية تساءلت لماذا ثمنت عالياً جداً هذه التطمينات. بعدئذ أدركت أنني كنت أتابع ورشة العمل لأنني كنت أريد أن أمتد بنفسي إلى الحدود الخارجية لمزاجي. كنت أريد أن أكون أفضل وأجرأ متحدثة يمكنني أن أكونها. وكانت التطمينات تمثل دليلاً على أنني كنت أسير في طريقي نحو تحقيق هذا الهدف. واشتبهت في أن التغذية الراجعة التي كنت أحصل عليها كانت متلطفة إلى حد مفرط، إلا أنني لم أكترث. وكان الأمر الهام هو أنني كنت أخاطب جمهوراً تقبّلني بصورة جيدة، وانتابني شعور جيد بشأن هذه التجربة. وبدأت أزيل من نفسي الحساسية تجاه أهوال الخطابة.

ومنذ ذلك الحين، قمت بإلقاء الكثير من الأحاديث أمام مجموعات تتكون من عشرة أشخاص وحشود من المئات. وأصبحت أتقبّل قوة المنصة. وبالنسبة لي، فإن هذا ينطوي على اتخاذ خطوات محددة، بما في ذلك التعامل مع كل خطاب على أنه مشروع إبداعي، وذلك بحيث أنني عندما أصبح مستعدة لليوم الهام، أمر بتجربة الإحساس بالخوض عميقاً والتي أستمتع بها كثيراً. وأتحدث أيضاً عن مواضيع تهمني بعمق إلى حد كبير، ووجدت أنني أشعر بتركيز أكبر بكثير عندما أهتم حقاً بشأن موضوعي.

وبطبيعة الحال، لا يكون هذا ممكناً دائماً. ويُحتاج الخطباء في بعض الأحيان لأن يتحدثوا عن مواضيع لا تهمهم كثيراً، لا سيما في العمل. وأعتقد أن هذا يكون أصعب بالنسبة للانطوائيين، الذين يجدون صعوبة في إسقاط حماس مصطنع. ولكن هناك ميزة خفية لعدم المرونة هذه: فمن الممكن أن تحفزنا على صنع تغييرات صعبة، ولكنها تستحق العناء، في حياتنا المهنية إذا وجدنا أنفسنا مُجبرين على التحدث في كثير من الأحيان عن مواضيع تجعلنا فاترين. وليس هناك من هو أكثر شجاعة من الشخص الذي يتحدث بالشجاعة المستمدة من قناعاته.

6

كان فرانكلين سياسيا ، ولكن إليانور كانت تتحدث انطلاقا من الضمير

لماذا يبالغ في تقدير البرود المحبب (cool)

مما لا ريب فيه أن الشخص الخجول يخشى ملاحظة الغرباء، ولكن من غير المحتمل أن يكون خائفاً منهم. وقد يكون بشجاعة بطل في معركة، ومع ذلك لا يمتلك الثقة بالنفس بشأن أمور تافهة في وجود غرباء.

تشارلز داروين

أحد الفصح، 1939. نصب لينكولن التذكاري. تصعد ماريان أندرسون، واحدة من أروع المغنيات في جيلها، إلى المنصة، يرتفع خلفها تمثال الرئيس السادس عشر. امرأة مناسبة لتكون ملكة، جلدها بلون التوفي، تحدق في جمهورها المكون من 75,000 من الرجال يضعون قبعات ذات حواف، وسيدات بأفضل ملابسهن ليوم الأحد، بحر شاسع من الوجوه السوداء والبيضاء. وتبدأ بالغناء «My country 'tis of thee» (بلدي .. إنها منكم)، صوتها يرتفع ارتفاعاً هائلاً، كل كلمة نقية ومميزة. «Sweet land of liberty» (أرض الحرية الجميلة). الجمهور في حالة نشوة مع دموع. لم يفكروا أبداً أن هذا اليوم سيحدث.

وما كان ليحدث بدون إليانور روزفلت. وكان من المقرر أن تغني أندرسون في وقت سابق من العام في كونستيتوشن هول في واشنطن العاصمة. ولكن منظمة بنات الثورة الأميركية (Daughters of the American Revolution)، التي كانت تمتلك الصالة،

رفضتها بسبب عِرقها. واستقالت إليانور روزفلت، التي حاربت أسرتها في الثورة من منظمة DAR، وساعدت في الترتيب لغناء أندرسون عند نصب لينكولن التذكاري – وأشعلت عاصفة وطنية. ولم تكن روزفلت هي الوحيدة التي احتجت، ولكنها جلبت نفوذاً سياسياً إلى القضية، مخاطرة بسمعتها الخاصة في العملية.

بالنسبة لروزفلت، التي كان يبدو أن هناك أسباباً دستورية تجعلها غير قادرة على صرف النظر عن مشاكل الناس الآخرين، لم تكن مثل هذه الأفعال النابعة من يقظة الضمير الاجتماعي غير عادية بأي شكل من الأشكال. ولكن آخرين قدَّروا إلى أي مدى كانت ملفتة للنظر، وتذكر زعيم الحقوق المدنية الأميركي من أصول إفريقية، جيمس فارمر، وقفة روزفلت الجريئة، «لقد كان هذا عملاً فذاً فريداً. كان فرانكلين روزفلت رجل سياسة. وكان يزن العواقب السياسية لكل خطوة يتخذها. وكان رجل سياسة جيد، أيضاً. ولكن إليانور تحدثت انطلاقاً من الضمير، وتصرفت كشخص ذي ضمير يقظ. كان ذلك أمراً مختلفاً.»

لقد كان دوراً مارسته طوال حياتها معاً. مستشارة فرانكلين، ضمير فرانكلين. وقد يكون اختارها لهذا السبب بالتحديد، بطرق أخرى كانا زوجاً غير متوقع.

التقيا عندما كان في العشرين من عمره. وكان فرانكلين ابن عم بعيد لها، وكان طالباً في سنة التخرج في جامعة هارفارد ومحمي ومن عائلة أرستقراطية. وكانت إليانور في سن التاسعة عشرة فقط، ومن عائلة ثرية أيضاً، ولكنها اختارت أن تزج بنفسها بعمق في معاناة الفقراء، على الرغم من استنكار أسرتها. وكمتطوعة في دار لرعاية المحتاجين، في حي مانهاتن الفقير لوَر إيست سايد، قابلت أطفالاً كانوا يُجبَرون على خياطة ورود اصطناعية في مصانع بدون نوافذ حتى درجة الإعياء. واصطحبت فرانكلين معها ذات يوم، فلم يستطع أن يُصدق أن هناك بشراً يعيشون في مثل هذه الظروف البائسة – أو أن شابة من طبقته كانت هي التي فتحت عينيه على هذا الجانب من أميركا. وسرعان ما وقع بحبها.

ولكن إليانور لم تكن من النوع الظريف البسيط الذي كان يتوقع أن يتزوج منه، بل على العكس تماماً: كانت قليلاً ما تضحك وتمل من الأحاديث الخفيفة وجدية في تفكيرها وخجولة. وكانت أمها، أرستقراطية مفعمة بالحيوية ونحيفة جداً، قد لقبتها «جدَّة» بسبب سلوكها. وكان والدها، الأخ الأصغر المحبوب والجذاب للرئيس ثيودور روزفلت،

يدللها عندما كان يراها، ولكنه كان مخموراً معظم الوقت، وتوفي عندما كانت إليانور في سن التاسعة. وبحلول الوقت الذي قابلت فيه إليانور روزفلت، لم تكن تصدق أن شخصاً مثله يمكن أن يهتم بها، فقد كان فرانكلين كل ما لم تكن هي عليه: جريء ومبتهج مع ابتسامة عريضة غير مكبوحة، وكان سلساً مع الناس بقدر ما كانت هي حذرة. وتذكر إليانور، «كان شاباً مرحاً وحسن المظهر. وكنت خجولة وصعبة المراس، وقد شعرت بسعادة غامرة عندما طلب مني أن أراقصه.»

وفي الوقت ذاته، قال الكثيرون لإليانور إن فرانكلين لم يكن جيداً بما يكفي بالنسبة لها. وقد رآه البعض شخصاً غير هام، مثقفاً متوسط المستوى، شاباً لعوباً يسعى وراء المتعة. ومهما كانت صورة إليانور الذاتية ضعيفة، إلا أنها لم تكن تفتقر إلى المعجبين الذين كانوا يقدِّرون رزانتها. وقام بعض الذين كانوا يرغبون بخطبتها بكتابة رسائل تهنئة، تنم عن حسد، إلى فرانكلين عندما نجح بخطبتها. وقال كاتب إحدى الرسائل، «أشعر باحترام وإعجاب تجاه إليانور أكثر من أي فتاة أخرى قابلتها.» وقال آخر، «أنت محظوظ إلى أقصى الحدود. إن زوجتك المستقبلية هي مثل تلك الهبة التي لا يحظى بها إلا قلة من الرجال.»

ولكن الرأي العام كان غير هام بالنسبة لفرانكلين وإليانور، وكان لكل منهما نقاط قوة كان الآخر يحتاجها - تعاطفها وشجاعته. وكتب فرانكلين في مذكراته، «إليانور ملاك.» وعندما وافقت على عرضه للزواج في العام 1903، صرح بأنه أسعد رجل حيّ. وردّت بفيض من رسائل الحب. وتزوجا في العام 1905 وأنجبا ستة أطفال.

وعلى الرغم من إثارة فترة التودد التي مرا بها، إلا أن اختلافاتهما تسببت في متاعب منذ البداية. كانت إليانور ترغب في الحميمية وتحب المحادثات الثقيلة، وكان هو يحب الحفلات والمزاح والثرثرة. والرجل الذي قد يُصرِّح بأنه لا يخشى شيئاً سوى الخوف ذاته، لم يكن قادراً على فهم معاناة زوجته من الخجل. وعندما تم تعيين روزفلت في منصب مساعد وزير البحرية في العام 1913، أصبحت وتيرة حياته الاجتماعية محمومة أكثر من أي وقت مضى، وأصبحت البيئات أكثر ثراء وأرفع مقاماً - أندية خاصة نخبوية، قصور أصدقائه في جامعة هارفارد. وأصبح يتأخر أكثر وأكثر ليلاً في حفلات تناول الخمر. وأصبحت إليانور تعود إلى المنزل في وقت أبكر وأبكر.

وفي غضون ذلك، وجدت إليانور نفسها مع برنامج ممتلئ بالواجبات الاجتماعية. وكان يُتوقَّع منها أن تقوم بزيارات إلى زوجات أشخاص لامعين في واشنطن، وأن تترك بطاقات اتصال هاتفي عند أبوابهن، وأن تقيم فعاليات استضافة مفتوحة في منزلها. ولم تستمتع بهذا الدور، لذلك قامت بتوظيف سكرتيرة اجتماعية، اسمها لوسي ميرسر، لكي تساعدها، الأمر الذي بدا فكرة جيدة - وذلك حتى صيف العام 1917، عندما أخذت إليانور الأطفال إلى ولاية مين لقضاء العطلة الصيفية، تاركة فرانكلين وراءها في واشنطن مع ميرسر. وبدأ الاثنان علاقة غرامية استمرت مدى الحياة. وكانت لوسي تماماً من ذلك النوع من الجمال المفعم بالحيوية الذي كان فرانكلين يتوقع في المقام الأول أن يتزوجه.

واكتشفت إليانور خيانة فرانكلين عندما عثرت بالصدفة على حزمة من رسائل الحب في حقيبته. وقد شكل ذلك هزة عنيفة لها، ولكنها بقيت في الزواج. وعلى الرغم من أنهما لم يقوما مطلقاً بتأجيج الجانب الرومانسي لعلاقتهما، قامت هي وفرانكلين باستبداله بأمر باهر: اتحاد بين ثقته وضميرها.

~

وبالتقدم بسرعة إلى وقتنا الحاضر، حيث نلتقي بامرأة أخرى من مزاج مماثل، تتصرف انطلاقاً من إحساسها الخاص بالضمير. قامت الدكتورة إلين آرون، الباحثة في علم النفس، وبشكل منفرد ومنذ أول نشرة علمية لها في العام 1997، بإعادة تأطير ما يسميه جيروم كاغان وآخرون تفاعلية عالية (وأحياناً «سلبية» أو «كبتاً»)، وهي تسميه «حساسية،» وإضافة إلى الاسم الجديد الذي أطلقته على هذه السِّمة، فقد قامت بتحويل وتعميق فهمنا لها.

وعندما أعرف أن آرون ستكون المتحدثة الرئيسية، في أي تجمع سنوي في عطلة أسبوعية، عن «الأشخاص ذوي الحساسية العالية» في واكر كريك رانش في مقاطعة مارين، في ولاية كاليفورنيا، أقوم بشراء تذاكر طائرة على الفور. وتشرح جاكلين ستريكلاند،

وهي معالِجة نفسية والمؤسِّسة والمُضيفة لهذه الفعالية، أنها قامت بإيجاد هذه العطل الأسبوعية بحيث يتسنى للأشخاص ذوي الحساسية الاستفادة من كونهم موجودين قرب بعضهم البعض. وترسل إلي برنامج عمل يوضح أننا سوف ننام في غرف مصممة من أجل «القيلولة، وكتابة مذكرات، والقيام بأعمال بسيطة لا تحتاج إلى تركيز، والتأمل والتنظيم والكتابة والتفكُّر.»

ويَرِد في برنامج العمل، «يرجى ممارسة الحياة الاجتماعية بهدوء شديد في غرفتك (بموافقة من شريكك في الغرفة)، أو من الأفضل في المساحات المخصصة للجماعات في نزهات، وأثناء تناول الوجبات.» والمؤتمر موجَّه للأشخاص الذين يستمتعون بالحوارات الهادفة وأحياناً «ننقل المحادثة إلى مستوى أعمق، فقط لنكتشف أننا الوحيدون هناك.» ويؤكِّد لنا أنه سيكون هناك الكثير من الوقت للأحاديث الجدِّية في عطلة نهاية الأسبوع هذه. ولكن ستكون لدينا أيضاً الحرية للحضور والذهاب كما يحلو لنا. وتعرف ستريكلاند أن معظمنا قد اجتاز طوال حياته أنشطة جماعية إلزامية، وتريد أن ترينا نموذجاً مختلفاً، وإن كان فقط لأيام قليلة.

تقع واكر كريك رينش على مساحة 1,741 فداناً من البرية التي لم يتم إفسادها في شمالي كاليفورنيا. وتوفر مسارات مشي لمسافات طويلة وحياة برية وسماوات بلورية شاسعة، ولكن يوجد في مركزها مركز مؤتمرات مريح ودافئ يشبه الحظيرة حيث يجتمع حوالى ثلاثين شخصاً منّا بعد ظهر يوم خميس في منتصف حزيران/ يونيو. ونُزُل باكاي لودج مجهَّز بسجاد صناعي رمادي اللون، وألواح كتابة بيضاء كبيرة ونوافذ مطلة على غابات الخشب الأحمر المشمسة. وإضافة إلى أكوام نماذج التسجيل وشارات الأسماء، هناك لوح ورقي قلاب يُطلب منا أن نكتب عليه أسماءنا ونوع شخصيتنا حسب تصنيف مايرز بريغز. أتصفح القائمة. الجميع انطوائيون ما عدا ستريكلاند، التي كانت دافئة ومرحِّبة ومعبِّرة. (وفقاً لأبحاث آرون، أغلبية الأشخاص الحساسين، ولكن ليس جميعهم، يكونون انطوائيين.)

وقد تم تنظيم الطاولات والكراسي في الغرفة على شكل مربع كبير بحيث نستطيع جميعاً أن نجلس مواجهين لبعضنا البعض. وتدعونا ستريكلاند للتشارك – المشاركة

اختيارية - بما الذي جاء بنا إلى هنا. ينطلق مهندس برمجيات، اسمه توم، واصفاً بشغف كبير شعوره بالارتياح عند معرفته أن هناك «أسساً سيكولوجية لسمة الحساسية. هذه هي الأبحاث! هذا هو ما أنا عليه! لستُ مضطراً لأن أحاول تلبية توقعات أي شخص آخر بعد الآن. ولست بحاجة لأن أشعر بضرورة الاعتذار أو اتخاذ موقف دفاعي بأية طريقة.» ويُذكرني توم، بوجهه الطويل والنحيف وشعره البني ولحيته المطابِقة، بإبراهام لينكولن. ويقدِّم زوجته، التي تتحدث عن مدى توافقهما هي وتوم، وكيف أنهما عثرا معاً، عن طريق الصدفة، على العمل عند آرون.

وعندما يأتي دوري، أتحدث عن كيف أنني لم أتواجد أبداً في بيئة جماعية لم أشعر فيها بأنني مجبرة على تقديم نسخة من نفسي متحمسة باتقاد. وأقول إنني مهتمة بالعلاقة بين الانطوائية والحساسية. يومئ الكثير من الأشخاص.

في صباح يوم السبت، تظهر الدكتورة آرون في باكاي لودج. وتنتظر بصورة هزلية وراء حامل يحتوي على ورق قلاب بينما تقوم ستريكلاند بتقديمها للجمهور. وعندما تظهر مبتسمة - تا دا!- من وراء الحامل، مرتدية بصورة معقولة سترة فضفاضة وياقة مدورة وتنورة من الكوردروي. كانت ذات شعر بني اللون ريشي قصير، وعينين مجعدتين زرقاوين تنظران كما لو كانتا لا تفوِّتان أي شيء. ويمكنك أن ترى على الفور آرون الباحثة الجليلة اليوم، وكذلك ما لا بد أنها كانت عليه في السابق: تلميذة المدرسة الخرقاء. ويمكنك أن تلاحظ، أيضاً، احترامها لجمهورها.

لقد بدأت مباشرة بالتحول إلى العمل، فتخبرنا بأن لديها خمسة مواضيع فرعية مختلفة تستطيع أن تناقشها، وتطلب منا أن نرفع أيدينا ونصوِّت لأول وثاني وثالث اختيار للمواضيع. وتقوم بإجراء حسابات رياضية مفصلة في سرعة كبيرة تحدد بواسطتها المواضيع الفرعية الثلاثة التي صوّتنا عليها بصورة جماعية. يهدأ الجمع بلطف، ففي الواقع ليس مهماً أي من المواضيع الفرعية اخترنا، فنحن نعرف أن آرون كانت موجودة هنا لتتحدث عن الحساسية، وأنها أخذت بالاعتبار تفضيلاتنا.

يترك بعض علماء النفس بصمتهم من خلال إجراء تجارب أبحاث غير عادية. وتكمن مساهمة آرون في التفكير بطريقة مختلفة، بطريقة مختلفة بصورة جذرية، بشأن

دراسات قام بإجرائها آخرون. وعندما كانت آرون فتاة، غالباً ما كان يُقال لها إنها كانت «حساسة جداً بما يضر بمصلحتها.» وكان لها اثنان من الأشقاء الجسورين الأكبر سناً، وفي الأسرة، كانت هي الطفلة الوحيدة التي تحب الاستغراق في أحلام اليقظة، واللعب في الداخل، والتي كانت مشاعرها تُجرح بسهولة. وعندما أصبحت أكبر، وغامرت في الخروج من دائرة أسرتها، استمرت في ملاحظة أمور عن نفسها كان يبدو أنها مختلفة عن القاعدة. لقد كان بإمكانها أن تقود سيارتها لساعات بدون أن تشغِّل الراديو. تحلم أحلاماً عنيفة، وفي بعض الأحيان مزعجة، في الليل. وكانت «انفعالية إلى درجة غريبة،» وتنتابها عواطف قوية، إيجابية وسلبية على حد سواء، في كثير من الأحيان. وكانت تعاني من صعوبة في إيجاد أهمية في الأمور المبتذلة، وكان يبدو أنها موجودة فقط عندما تنسحب من العالم.

كبرت آرون، وأصبحت خبيرة في علم النفس، وتزوجت رجلاً قوياً أحب فيها تلك السمات. وبالنسبة لزوجها، آرت، كانت آرون مبدعة، وتتمتع بحدس، ومفكرة متعمقة. وكانت هي أيضاً تُقدِّر هذه الأمور في نفسها، ولكنها كانت تراها على أنها «مظاهر سطحية مقبولة لخلل خفي فظيع كنت واعية له طوال حياتي.» واعتقدت أنها كانت معجزة أن آرت أحبها على الرغم من هذا الخلل.

ولكن عندما قام زميل خبير في علم النفس، بصورة عرَضية، بوصف آرون بأنها «حساسة جداً،» أدركت فجأة أمراً في غاية الأهمية. لقد كان الأمر كما لو أن تلك الكلمات وصفت خللها الغامض، سوى أن الخبير في علم النفس لم يكن يشير إلى خلل بأي حال على الإطلاق. لقد كان وصفاً محايداً.

تأملت آرون في هذا التبصر الجديد، ومن ثم شرعت بالبحث في هذه السمة التي تدعى «حساسية.» ولكنها لم تعثر على شيء، لذلك انكبت على دراسة الكتابات الكثيرة عن الانطوائية، والتي بدت أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأعمال كاغان على الأطفال ذوي التفاعلية العالية، والخط الطويل من التجارب على ميل الانطوائيين لأن يكونوا أكثر حساسية للتنبيه الحسي. وعملت هذه الدراسات على إعطائها لمحات عما كانت تبحث عنه، ولكن آرون فكرت في أن هناك قطعة مفقودة في الصورة الناشئة للأشخاص الانطوائيين.

وتشرح، «المشكلة بالنسبة للعلماء هي أننا نحاول أن نلاحظ السلوك، وهذه أمور لا يمكننا أن نلاحظها.» يستطيع العلماء بسهولة أن يصفوا سلوك الانبساطيين، الذين يمكن أن نجدهم في معظم الأحيان يضحكون أو يتحدثون أو يومئون. ولكن «إذا كان شخص ما واقفاً في زاوية غرفة، يمكنك أن تنسب حوالى خمسة عشر دافعاً إلى ذلك الشخص. ولكنك لا تستطيع أن تعرف حقاً ما الذي يجري في داخله.»

وفكرت آرون، إلا أن السلوك الداخلي كان لا يزال سلوكاً، حتى وإن كان من الصعب تصنيفه. فما هو إذن السلوك الداخلي لمعظم الأشخاص الذين تكون أبرز سماتهم هي أنه عندما تأخذهم إلى حفلة لا يكونون مسرورين جداً بشأنها؟ وصممت على أن تكتشف حقيقة الأمر.

قامت آرون أولاً بإجراء مقابلات مع تسعة وثلاثين شخصاً من الذين وصفوا أنفسهم على أنهم إما انطوائيين أو يُغمَرون بسهولة بالتنبيه. وسألتهم عن الأفلام التي كانوا يحبونها، وذكرياتهم الأولى، وعلاقاتهم مع والديهم، وصداقاتهم، وحياتهم العاطفية، ونشاطاتهم الإبداعية، ووجهات نظرهم الفلسفية والدينية. وبناءً على هذه المقابلات، أوجَدَت استبياناً ضخماً قدمته إلى مجموعات كبيرة من الناس. ولخصت ردودهم في مجموعة من سبع وعشرين صِفة. وأطلقت على هؤلاء الأشخاص الذين يجسدون هذه الصفات تسمية «ذوي الحساسية العالية.»

وكانت بعض هذه الصفات السبع والعشرين معروفة من كتابات كاغان وغيره. فعلى سبيل المثال، يكون الأشخاص ذوو الحساسية العالية شديدي الملاحظة ويفكرون ملياً قبل الإقدام على أمر ما، ويرتبون حياتهم بطرق تحد من المفاجآت. ويكونون عادة حساسين للمشاهد والأصوات والروائح والألم والقهوة. ويشعرون بضيق عندما يكونون تحت الملاحظة (لنقُل في العمل أو عند القيام بعزف الموسيقى) أو عندما تُصدَر عليهم أحكام ترتبط بجدارتهم بشكل عام (التواعد، ومقابلات العمل).

ولكن كانت هناك أيضاً تبصّرات جديدة، إذ أن الأشخاص ذوي الحساسية العالية يكونون عادة ذوو ميول فلسفية وروحانية أكثر من كونهم ماديين أو منغمسين في الملذات،

ويمقتون الأحاديث التافهة، وغالباً ما يصفون أنفسهم على أنهم مبدعون أو حدسيون (تماماً كما قام زوج آرون بوصفها). وتكون أحلامهم شديدة الوضوح، وفي أغلب الأحيان يمكنهم أن يتذكروا أحلامهم في اليوم التالي. يحبون الموسيقى والطبيعة والفن والجمال الجسدي، ويشعرون بعواطف جياشة بصورة استثنائية - أحياناً نوبات حادة من الفرح، ولكن أيضاً من الحزن والغم والخوف.

ويقوم الأشخاص ذوو الحساسية العالية، أيضاً، بمعالجة المعلومات المتعلقة ببيئتهم - المادية والعاطفية على حد سواء - معالجة عميقة إلى درجة غير عادية. ويلاحظون عادة تفاصيل دَقيقة تفوت على من سواهم - تبدُّل مزاج شخص آخر مثلاً، أو مصباح يتقد بشدة أقوى بدرجة قليلة جداً.

في الآونة الأخيرة، قامت مجموعة من العلماء في جامعة ستوني بروك باختبار هذه النتائج من خلال عرض زوجين اثنين من الصور (لسياج وبعض بالات القش) على ثمانية عشر شخصاً مستلقين داخل أجهزة الرنين المغناطيسي الوظيفي. وفي أحد الزوجين كانت الصور مختلفة بشكل ملحوظ عن بعضها البعض، وفي الزوج الآخر كانت الفروقات أدق بكثير. ولكل زوج، قام الباحثون بسؤال ما إذا كانت الصورة الثانية هي نفس الصورة الأولى. ووجدوا أن الأشخاص الحساسين أمضوا وقتاً أطول من غيرهم في النظر إلى الصور التي فيها فروقات دقيقة. وقد أظهرت أدمغتهم، أيضاً، مزيداً من النشاط في المناطق من الدماغ التي تساعد على تكوين روابط بين تلك الصور وبين معلومات أخرى مُخَزَّنة في الدماغ. بعبارة أخرى، كان الأشخاص ذوو الحساسية العالية يقومون بمعالجة الصور بمستوى أعمق من أقرانهم، متأملين أكثر في أعمدة الأسيجة وأكوام القش تلك.

وهذه الدراسة حديثة جداً، وما زالت نتائجها بحاجة إلى أن يتم تكرارها واستكشافها في سياقات أخرى. إلا أنها تكرار لنتائج أبحاث كاغان في أن طلاب الصف الأول ذوي التفاعلية العالية يُمضون وقتاً أطول من أطفال آخرين في مقارنة خياراتهم عندما يمارسون ألعاباً مطابقة، أو يقرأون كلمات غير مألوفة. وتقول جادزيا جاغيللوفيكز، الباحثة الأبرز في ستوني بروك، إن هذه النتائج تشير إلى أن الأشخاص ذوي الحساسية العالية يفكرون بأسلوب معقد بصورة غير عادية. ومن الممكن أن تساعد

في تفسير لماذا يشعرون بقدر كبير من الملل من المحادثات الخفيفة. وقالت لي، «إذا كنت تفكر بطرق معقدة أكثر، عندئذ لا يكون التحدث عن الطقس، أو إلى أين ذهبت في العطلة، مشوِّقاً بقدر ما هو التحدث عن القيم والأخلاق.»

والأمر الآخر الذي وجدته آرون بشأن الأشخاص الحساسين هو أنهم يكونون في بعض الأحيان متعاطفين جداً. ويبدو الأمر كما لو أن الحدود التي تفصلهم عن عواطف الأشخاص الآخرين وعن المآسي والأعمال الوحشية في العالم تكون أرقّ. وعادة ما يكون لديهم ضمائر قوية بصورة غير عادية، ويتجنبون الأفلام وعروض التلفاز العنيفة، ويكونون واعين بشدة لعواقب الزلل في سلوكهم. وفي الأوضاع الاجتماعية يركزون غالباً على مواضيع مثل المشاكل الشخصية التي يعتبرها الآخرون «ثقيلة جداً.»

لقد أدركت آرون أنها اكتشفت أمراً هاماً. فكثير من سمات الأشخاص الحساسين التي حددتها - مثل التعاطف والتجاوب مع الجمال - كان كثير من علماء النفس يعتقدون أنها مُميِّزة لسمات أخرى من سمات الشخصية مثل «الوفاق» و«الانفتاح على التجارب.» ولكن آرون رأت أنها أيضاً جزء أساسي من الحساسية. وتحدت نتائجها، ضمنياً، مبادئ مقبولة في مجال علم نفس الشخصية.

بدأت بنشر نتائجها في المجلات والكتب الأكاديمية، وفي التحدث علناً عن عملها. وكان هذا أمراً صعباً في البداية. وكان أفراد من جمهور المستمعين يقولون لها إن أفكارها كانت مثيرة للاهتمام إلى حد كبير، غير أن إلقاءها المتردد كان مشتِّتاً للانتباه. ولكن كانت لدى آرون رغبة كبيرة في نشر رسالتها. فثابرت، وتعلمت كيف تتحدث كما يجب أن تتحدث خبيرة متمكنة مثلها. وبحلول الوقت الذي رأيتها فيه في واكر كريك رانش، كانت متمرسة وجازمة وتستخدم لغة بسيطة وواضحة وواثقة من نفسها. والفرق الوحيد بينها وبين متحدثك النموذجي كان مدى إخلاصها في الإجابة عن جميع أسئلة مستمعيها. وبقيت فيما بعد مع المجموعة، على الرغم من أنه، بوصفها انطوائية للغاية، لا بد وأنها كانت تشعر بحاجة مُلحة للعودة إلى المنزل.

يبدو وصف آرون للأشخاص ذوي الحساسية العالية كما لو كانت تتحدث عن إليانور روزفلت ذاتها. وفي الواقع أنه في السنوات التي تلت نشر آرون لنتائجها، وجد

العلماء أنه عندما يتم وضع الأشخاص الذين رُبطت تشكيلاتهم الجينية بصورة غير نهائية مع الحساسية و الانطوائية (الأشخاص الذين لديهم نسخة جين HTTLPR-5، الذي ميَّز قرود الربص والذي تحدثنا عنه في الفصل3)، داخل جهاز الرنين المغناطيسي الوظيفي وتعرّض عليهم صوراً لوجوه أشخاص خائفين وضحايا حوادث وأجساد مشوهة ومشاهد ملوثة، تُصبح لوزة المخيخ - الجزء من الدماغ الذي يلعب دوراً هاماً جداً في معالجة العواطف - منشَّطة بشدة. ووجدت آرون مع فريق من العلماء أيضاً أنه عندما يرى الأشخاص ذوو الحساسية العالية وجوهاً لأشخاص يتعرضون لمشاعر قوية، يكون لديهم تنشيط أكبر من غيرهم في مناطق من الدماغ مرتبطة مع التعاطف ومع محاولة التحكم بالانفعالات القوية.

إن الأمر يبدو، مثل إليانور روزفلت، كما لو أنهم لا يستطيعون إلا أن يشعروا بما يشعر به الآخرون.

~

في العام 1921، أصيب فرانكلين ديلانو روزفلت بمرض شلل الأطفال. لقد كانت فاجعة فظيعة، وارتأى الانكماش على نفسه في الريف لكي يعيش ما تبقى من عمره كرجل نبيل عاجز. ولكن إليانور روزفلت أبقت اتصالاته مع الحزب الديمقراطي حيّة أثناء تماثله للشفاء، وحتى أنها قبلت أن تلقي خطاباً في فعالية جمع تمويل للحزب. وكانت مذعورة من الخطابة، ولم تكن تجيدها كثيراً - ولديها نبرة صوت مرتفعة، وكانت تضحك بعصبية في أوقات غير مناسبة. ولكنها تدربت من أجل المناسبة وتمكنت من تقديم الخطاب رغم صعوبة الأمر بالنسبة لها.

بعد ذلك، كانت إليانور لا تزال غير واثقة من نفسها ولكنها بدأت في العمل على معالجة المشاكل الاجتماعية التي كانت تراها في كل مكان حولها. وأصبحت مناصِرة لقضايا المرأة، وشكَّلت تحالفات مع أشخاص آخرين يتمتعون بعقل رشيد. وبحلول

العام 1928، عندما تم انتخاب فرانكلين ديلانور روزفلت حاكماً لولاية نيويورك، كانت تشغل منصب مديرة مكتب الأنشطة النسائية للحزب الديمقراطي في نيويورك، وكانت واحدة من أكثر النساء تأثيراً في السياسة الأميركية. وكانت وفرانكلين الآن قد تحولا إلى شراكة تعمل بكامل قوتها تجمع بين قدرته على التصرف بمهارة في كافة المواقف الاجتماعية، وبين ضميرها الاجتماعي. وتتذكر إليانور بتواضع مميز، «ربما كنت أعرف عن الظروف الاجتماعية أكثر منه. ولكنه كان عارفاً بشؤون الحكومة وكيفية استخدام الحكومة لتحسين الأمور. وأعتقد أننا بدأنا نفهم عمل الفريق.»

وانتُخِب فرانكلين ديلانور روزفلت رئيساً للولايات المتحدة في العام 1933. وكان الكساد الاقتصادي في ذروته، وتجولت إليانور في البلاد -غطت في فترة ثلاثة أشهر منفردة 40,000 ميل- تستمع إلى أناس عاديين يسردون قصص حظهم السيء. وقد انفتح الناس بطرق لم يفعلوها من قبل مع شخصيات من أصحاب النفوذ. وأصبحت بالنسبة لفرانكلين تمثل صوت المحرومين. وعندما كانت تعود إلى المنزل من رحلاتها، كانت كثيراً ما تُخبره بما رأت وتضغط عليه لكي يتصرف. وساعدت في تنسيق برامج حكومية لعمال المناجم في جبال الأبالاش والذين كانوا على وشك الموت جوعاً. وحثت فرانكلين روزفلت على شمل النساء والأميركيين من أصل إفريقي في برامجه لإعادة التشغيل. وساعدت على عمل ترتيبات لجعل ماريان أندرسون تُغني عند نصب لينكولن التذكاري. وقال المؤرخ جيف وارد «لقد واظبت على حثّه بشأن قضايا كان من الممكن أن يُغفلها في عجالة الأمور. لقد جعلته دائماً يتمسك بمعايير عالية، وأي شخص سبق وأن رآها تثبت عينيها في عينيه وتقول، 'الآن يا فرانكلين، يجب عليك أن...' لم ينسَ ذلك أبداً.»

لقد أصبحت المرأة الخجولة، التي كانت تصاب بالذعر من الخطابة، تحب الحياة العامة. وأصبحت إليانور روزفلت أول سيدة أولى تعقد مؤتمراً صحفياً وتخاطب مؤتمراً قومياً وتكتب عموداً في صحيفة وتظهر في حديث إذاعي. وفي وقت لاحق من حياتها المهنية عملت في منصب مندوب الولايات المتحدة الأميركية لدى منظمة الأمم المتحدة، حيث استخدمت علامتها المميزة من المهارات السياسية والصلابة المكتسبة بشق النفس للمساعدة في الفوز بإقرار الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

ولم تتخلص أبداً من ضعفها، وعانت طوال حياتها مما أسمته «أمزجة غريسيلدا» (نسبة إلى أميرة في أسطورة من العصور الوسطى انسحبت نحو الصمت)، وكافحت من أجل «تنمية جلد بقساوة جلد وحيد القرن.» وقالت، «أعتقد أن الأشخاص الخجولين يبقون خجولين دائماً، ولكنهم يتعلمون كيف يتغلبوا على خجلهم.» ولكن ربما أن هذه الحساسية هي التي سهّلت ارتباطها مع المحرومين وجعلتها حيّة الضمير إلى درجة دفعتها للتصرف نيابة عنهم. ويتم تذكُّر فرانكلين ديلانور روزفلت، الذي انتُخب في بداية الكساد الاقتصادي، بالرحمة التي كان يتمتع بها. إلا أن إليانور هي التي عملت كل ما في وسعها لضمان أن يعرف مدى المعاناة التي كان يشعر بها الأميركيون.

~

لقد تمت ملاحظة الصلة بين الحساسية ويقظة الضمير منذ فترة طويلة. تخيل التجربة التالية، التي أجريَت من قِبل أخصائية في علم نفس النمو غرازينا كوتشانسكا. تقوم امرأة لطيفة بتسليم لعبة لطفل صغير، وتشرح أن الطفل ينبغي أن يكون حريصاً جداً لأنها واحدة من الألعاب المفضلة عند المرأة. يومئ الطفل برصانة بالموافقة ويبدأ باللعب باللعبة. وبعد قليل، سرعان ما تُكسَر اللعبة بصورة درامية إلى نصفين، ذلك أنه تم صنعها لكي يحدث ذلك.

تبدو المرأة منزعجة وتبكي، «يا إلهي!» ثم تنتظر لترى ما الذي يفعله الطفلُ بعد ذلك.

ويتبين أن بعض الأطفال يشعرون بالذنب بقدر أكبر بكثير من غيرهم بشأن إثمهم (المُفترَض). ينظرون بعيداً، يحضنون أنفسهم، يتمتمون باعترافات، يخبئون وجوههم. والأطفال الذين قد نسميهم الأكثر حساسية، الأكثر تفاعلية، الأفراد الذين من المحتمل أكثر أن يكونوا انطوائيين هم الذين يشعرون بالذنب إلى أكبر درجة. وكونهم حساسين على نحو غير عادي تجاه جميع الخبرات، الإيجابية والسلبية على حد سواء، يبدو أنهم

يشعرون بحزن المرأة التي كُسِرت لعبتها وبالقلق من كونهم ارتكبوا شيئاً سيئاً، على حد سواء. (وفي حال كنت تتساءل، فقد كانت المرأة في التجربة تقوم بسرعة بالعودة إلى الغرفة مع اللعبة «مُصلَّحة» وتطمينات أن الطفل لم يقم بارتكاب أي خطأ.)

وفي ثقافتنا، كلمة الشعور بالذنب هي كلمة غير مرغوبة، إلا أنها ربما تكون واحدة من لبِنات بناء الضمير. والقلق الذي يشعر به هؤلاء الأطفال الصغار الحساسون جداً، عندما يقومون ظاهرياً بكسر اللعبة، يمنحهم الحافز لتجنب التسبب بضرر للعبة شخص آخر في المرة التالية. ووفقاً لكوتشانسكا، عندما يبلغون سن الرابعة، يكون من المحتمل بدرجة أقل أن يغشوا أو يخالفوا القواعد مقارنة بأقرانهم، حتى وإن اعتقدوا أنه من غير الممكن اكتشاف أمرهم. وفي سن السادسة أو السابعة، يكون من المرجح أكثر أن يتم وصفهم من قِبل والديهم بأن لديهم مستويات مرتفعة من سمات أخلاقية مثل التعاطف. وبشكل عام، يكون عندهم قدر أقل من المشاكل السلوكية.

وتكتب كوتشانسكا، «يعمل الشعور بالذنب المعتدل الفعال، في المستقبل، على تعزيز الإيثار والمسؤولية الشخصية والسلوك التكيفي في المدرسة وكذلك العلاقات المتناغمة والفعالة والإيجابية اجتماعياً مع الوالدين والمعلمين والأصدقاء.» وهذه مجموعة من السمات تعتبَر هامة بصورة خاصة في وقت أظهرت فيه دراسة أجريت في جامعة ميشيغان أن الطلاب في الوقت الحاضر أقل تعاطفاً بنسبة 40 بالمائة مقارنة بما كانوا عليه قبل 30 سنة، وقد حدث معظم الهبوط منذ العام 2000. (ويتوقع مؤلفو الدراسة أن الهبوط في التعاطف مرتبط بهيمنة الوسائط الاجتماعية وتلفزيون الواقع و«التنافسية المفرطة.»)

ولا يعني امتلاك هذه السمات، بطبيعة الحال، أن الأطفال الحساسين يكونون ملائكة، فلديهم نزعات أنانية مثل أي شخص آخر. وأحياناً يتصرفون بفتور وبصورة غير ودية. وعندما تطغى عليهم العواطف السلبية مثل الخزي أو القلق، كما تقول آرون، فإنهم يمكن أن يكونوا غافلين عن احتياجات الأشخاص الآخرين بصورة لا تقبل الجدل.

ولكن تقبل التجربة، الذي يمكن أن يجعل حياة الأشخاص الحساسين جداً صعبة، تقوم هو ذاته، أيضاً، ببناء ضمائرهم. وتخبرنا آرون أيضاً عن المراهق الحساس الذي أقنع والدته بتقديم الطعام إلى شخص مشرد التقاه في الحديقة، وكذلك عن طفلة

في الثامنة من العمر كانت تبكي ليس فقط عندما تشعر بالحرج، ولكن أيضاً عندما كانت تتم إغاظة أقرانها.

ونحن نعرف جيداً هذا النوع من الأشخاص من الأدب، ربما لأن الكثير من الكتّاب يكونون انطوائيين حساسين هم أنفسهم. ويكتب الروائي إريك مالباس واصفاً بطل روايته الهادئ العقلاني، وهو أيضاً كاتب، في رواية الرقصات الطويلة الطويلة (The Long Long Dances)، «لقد أمضى حياته بجِلد أرق من معظم الرجال. فكانت محن الآخرين تهز مشاعره أكثر، وكذلك كان الأمر مع الجمال الزاخر للحياة: «لقد كان يهز مشاعره ويرغمه على الإمساك بقلم والكتابة عنها. السير في التلال، والاستماع إلى معزوفة شوبرت، ومشاهدة تحطيم العظم واللحم، الذي كان يُشكِّل معظم أخبار الساعة التاسعة، كل ليلة وهو جالس على أريكته.»

إن وصف مثل هذه الشخصيات على أنها رقيقة الجلد إنما هو وصف مجازي، ولكن يتضح أنه في الواقع حرفي إلى حد بعيد. ومن بين الفحوصات التي يستخدمها الباحثون لقياس السمات الشخصية فحوصات موصلية الجلد، التي تسجّل مدى تعرُّق الأشخاص استجابة للضوضاء والعواطف القوية وغيرها من المنبهات. إذ إن الأشخاص ذوي التفاعلية العالية يتعرَّقون أكثر، والأشخاص ذوي التفاعلية المتدنية يتعرَّقون أقل. ويكون جلدهم «أسمك» حرفياً، ومنيعاً أكثر للمنبهات، وملمسه أكثر برودة. وفي الواقع، وفقاً لبعض العلماء الذين تحدثت معهم، من هنا يأتي مفهومنا عن كون المرء «بارداً» اجتماعياً. وكلما كنت ذا تفاعلية متدنية أكثر، كان جِلدك أبرد، وكنت أنت أبرد. (وبالمناسبة، يقع الأشخاص المعتلَون اجتماعياً عند الطرف الأبعد لمقياس البرودة هذا، مع مستويات متدنية جداً من الاستثارة، وموصلية الجلد، والقلق. وهناك بعض الأدلة التي تفيد بأن لوزة المخيخ لدى المعتلين اجتماعياً تكون مصابة بأضرار.)

أجهزة كشف الكذب (بوليغراف) هي، جزئياً، فحص لموصلية الجلد. وهي تعمل وفقاً لنظرية أن الكذب يسبب القلق، الذي يحفز الجلد على التعرق بشكل غير ملحوظ. وعندما كنت في الجامعة، قدمت طلباً للالتحاق بعمل صيفي كسكرتيرة في شركة مجوهرات كبيرة. وكان علي أن أخضع لاختبار الكذب كجزء من عملية تقديم الطلب.

وكان الاختبار يُجرَى في غرفة صغيرة مُضاءة بشكل باهت، وعلى أرضية مشمَّعة، من قِبل رجل نحيل ينفخ دخان السجائر، وذي جلد أصفر عليه بثور. وسألني الرجل مجموعة من الأسئلة التحضيرية: اسمي وعنواني وما إلى ذلك، من أجل تحديد المستوى الأساسي لموصلية جلدي. ومن ثم بدأت الأسئلة تُصبح أكثر تحقيقاً، وأصبح أسلوب الفاحص أشد قسوة. هل سبق وأن اعتقلتِ؟ هل سبق وأن قمتِ بسرقة من متجر؟ هل سبق وأن تناولتِ الكوكايين؟ ومع السؤال الأخير نظر المحقق إلي باهتمام. وفي الواقع أنني لم أجرب الكوكايين مطلقاً من قبل. ولكن يبدو أنه فكر أنني فعلت. وكانت التعابير الاتهامية على وجهه مكافئة لخدعة رجل الشرطة القديمة حيث يخبرون المشتبه به أن لديهم دليلاً دامغاً وأنه لا فائدة تُرجى من إنكاره.

كنت أعرف أن الرجل كان مُخطئاً، ولكنني مع ذلك شعرت بأن وجهي يحمر. وفي الواقع جاء الفحص مبيناً أنني كذبت في سؤال الكوكايين. ويبدو أن جلدي رقيق جداً إلى درجة أنه يتعرق استجابة لجرائم مُتخيلة!

نظن عادة أن البرودة إنما هي وضعية نتخذها مع زوج من النظارات الشمسية، وموقف بعدم الاكتراث، ومشروب في اليد. ولكن ربما أننا لا نختار هذه اللوازم الاجتماعية اعتباطياً. وربما أننا تبنينا النظارات القاتمة ولغة الجسم المسترخية والمشروب الكحولي كمؤشرات، وذلك بالضبط لأنها تخفي علامات جهاز عصبي يعمل بسرعة زائدة. فالنظارات الشمسية تمنع الآخرين من رؤية عيوننا تتمدد من المفاجأة أو الخوف، ونحن نعرف من عمل كاغان أن الجذع المسترخي هو علامة مميِّزة للتفاعلية المتدنية، وأن المشروب الكحولي يزيل كبتنا ويخفِّض من مستويات إثارتنا. وعندما تذهب إلى مباراة كرة قدم ويقوم شخص ما بدعوتك لتناول كأس من الجعة، فهو يقول في الواقع، على حد قول أخصائي علم النفس برايان ليتل، «مرحباً، تناول كأساً من الانبساطية.»

يفهم المراهقون، بصورة غريزية فسيولوجياً، كون المرء بارداً (رائعاً) من الناحية الاجتماعية (physiology of cool). وفي رواية الكاتبة كيرتس سيتنفيلد، بريب (Prep)، التي تستكشف طقوس المراهقين الاجتماعية في حياة المدارس الداخلية بدقة خارقة، تتم دعوة بطلة الرواية، لي، بصورة غير متوقعة إلى غرفة السكن الداخلي لآسبيث، أبرد

(أروع) فتاة في المدرسة. وأول ما تلاحظه هو مدى الإثارة الذي يتمتع به عالم آسبيث. وتلاحظ، «من خارج الباب، كان بإمكاني أن أسمع صوت الموسيقى القوي. وكانت أضواء عيد الميلاد البيضاء، التي كانت مضاءة الآن، ملصقة في مكان مرتفع على طول جميع الجدران، وعلى الجدار الجنوبي، قاموا بتعليق سجادة ضخمة باللونين البرتقالي والأخضر شعرت باستثارة إلى حد مفرط وبأنني منزعجة بصورة غامضة. وقد بدت الغرفة التي كنت أتشارك فيها مع [رفيقتي في الحجرة] هادئة وبسيطة جداً، وبدت حياتنا هادئة وبسيطة جداً. وتساءلت، هل وُلِدت آسبيث رائعة أم أن شخصاً ما علَّمها ذلك، مثل أخت أكبر أو ابنة عم؟»

إن ثقافات الجوك تستشعر فسيولوجيا التفاعلية المتدنية للبرودة، أيضاً. وبالنسبة لرواد الفضاء الأوائل، كان معدل نبضات القلب، وهو مرتبط بالتفاعلية المتدنية، رمزاً للمكانة. وقد كان الليوتنانت كولونيل جون غلين، الذي أصبح أول أميركي يدور حول الأرض والذي رشح نفسه لمنصب الرئيس في وقت لاحق، يحظى بإعجاب رفاقه بسبب معدل النبض المنخفض جداً عند بدء التشغيل (فقط 110 نبضات في الدقيقة).

~

لكن الافتقار البدني للبرودة قد يكون ذا قيمة من الناحية الاجتماعية أكثر مما نظن. فذلك الاحمرار الشديد، عندما يقوم فاحص قاسٍ بوضع وجهه على بعد بوصة من وجهك ويسألك ما إذا كنت قد سبق وأن تناولت الكوكايين، يتضح أنه نوع من الغِراء الاجتماعي. وفي تجربة أجريت في الآونة الأخيرة، قام فريق من الباحثين في علم النفس، بقيادة كورين ديجك، بالطلب من ما يربو على ستين من المشاركين أن يقرأوا أوصافاً لأشخاص قاموا بارتكاب أمور سيئة من الناحية الأخلاقية، مثل الفرار بعد ارتكاب حادث تصادم سيارات، أو شيء مُحرج، مثل إراقة القهوة على شخص ما. وكان يتم عرض صور لمرتكبي الأفعال السيئة، الذين كان لديهم واحد من أربعة تعابير وجه مختلفة: الخجل أو

الحرج (الرأس والعينان نحو الأسفل)، أو الخجل/ الحرج مع احمرار الوجه، أو حيادي، أو حيادي مع احمرار في الوجه. ومن ثم طُلِب منهم أن يُقدِّروا إلى أي مدى كان مرتكبو الأمر السيئ ودودين وجديرين بالثقة.

وتبين أنه تم الحكم على المسيئين الذين احمرت وجوههم بصورة إيجابية أكثر بكثير من أولئك الذين لم تحمر وجوههم. وذلك أن الاحمرار كان يشير إلى اهتمام بالآخرين. وكما قام داتشر كيلتنر، وهو خبير في علم النفس في جامعة كاليفورنيا بركلي ومتخصص في العواطف الإيجابية، بتوضيح ذلك في صحيفة نيويورك تايمز، «يظهر احمرار الوجه على الإنترنت في غضون ثانيتين أو ثلاث ثوانٍ، ويقول، 'أنا آسف، أعرف أنني انتهكت العقد الاجتماعي.'»

وفي الواقع أن الأمر ذاته الذي يكرهه الكثير من ذوي التفاعلية العالية بشأن احمرار الوجه - عدم إمكانية السيطرة عليه - هو ما يجعله مفيداً من الناحية الاجتماعية. ويتوقع ديجك، «لأنه من المستحيل التحكم باحمرار الوجه بشكل مقصود، فإن احمرار الوجه يعتبر إشارة على الشعور بالحَرَج، والحَرَج، وفقاً لكيلتنر، هو عاطفة أخلاقية. إنه يظهِر التواضع والاحتشام والرغبة في تجنب العدوان وصنع السلام. إنه ليس بشأن عزل الشخص الذي يشعر بالخجل (وهو ما يشعر به أحياناً الذين تحمر وجوههم بسرعة)، ولكنه بشأن جمع الناس معاً.

وتتبّع كيلتنر جذور الإحراج البشري، ووجد أنه بعد قيام الكثير من القرود بالقتال، يحاولون إصلاح الأمر. ويقومون بفعل ذلك، جزئياً، من خلال عمل إيماءات تدل على الحرج من النوع الذي نراه عند البشر - النظر بعيداً، ما يدل على الاعتراف بالقيام بأمر خاطئ ووجود نية في التوقف، وخفض الرأس، ما يؤدي إلى انكماش في الحجم، وزم الشفتين معاً، إشارة إلى الكبت. وسميت هذه الإيماءات عند البشر «أفعال تدل على الإخلاص»، وفقاً لكتابات كيلتنر. وفي الواقع أن كيلتنر، المدرَّب على قراءة وجوه الناس، قام بدراسة صور لأبطال أخلاقيين مثل غاندي ودالاي لاما ووجد أنهم يتميزون تماماً بابتسامات مسيطَر عليها وعيون تتنحى جانباً.

وفي كتابه، مولود لأكون طيباً (Born to Be Good)، يقول كيلتنر حتى أنه إذا كان سيسأل سؤالاً واحداً في فعالية تواعد سريعة، فإن السؤال الذي سيختاره هو: «ما هي

آخر تجربة محرجة مررت بها؟» ثم سوف يراقب بعناية شديدة منتظراً ضغط شفاه واحمرار وجه وعيوناً تتنحى جانباً. ويكتب، «وعناصر الإحراج إنما هي تصريحات عابرة يدلي بها الفرد بشأن احترامه لحكم الآخرين. ويكشف الحَرَج مدى اهتمام المرء بشأن القواعد التي تربط الواحد منا بالآخر.»

وبعبارة أخرى، أنت تريد أن تتأكد ما إذا كانت زوجتك تهتم بما يفكر به الناس الآخرون. وأن تهتم أكثر مما يجب هو أفضل من أن تهتم أقل مما يجب.

~

بصرف النظر عن عظمة فوائد احمرار الوجه، فإن ظاهرة الحساسية العالية تثير سؤالاً بديهياً، كيف حدث أن ذوي الحساسية العالية تدبّروا أمرهم في البقاء متجاوزين انتقاء عملية التطور القاسية؟ وإذا كان الجسورون والعدوانيون يسودون عادة (كما يبدو أحياناً)، لماذا لم يتم التخلص من الحساسين من البشر قبل آلاف السنين، كما حدث مع ضفادع الأشجار ذات اللون البرتقالي؟ ذلك أنك ربما، مثل بطل رواية الرقصات الطويلة الطويلة، تهتز مشاعرك، باستهلال معزوفة شوبيرت، بشدة أكبر من الشخص المجاور، وقد تجفل أكثر من الآخرين عند تحطيم العظام واللحم، وربما أنك كنت طفلاً من ذلك النوع الذي يتشنج بصورة مريعة عندما يكسر لعبة لشخص آخر، ولكن التطور لا يكافئ مثل هذه الأمور.

أم هل يكافئها؟

يوجد عند إلين آرون فكرة بشأن هذا الأمر، فهي تعتقد أن الحساسية العالية لم يتم انتخابها هي بعينها، وإنما الأسلوب التأملي الحريص الذي يرافقها عادة. وتكتب، «النوع الذي يكون 'حساساً' أو 'تفاعلياً' قد يعكس استراتيجية الملاحظة الدقيقة قبل التصرف. وبالتالي تجنب المخاطر والإخفاقات وهدر الطاقة، ما يتطلب نظاماً عصبياً مصمماً خصيصاً للملاحظة واكتشاف الفروق الدقيقة. إنها استراتيجية 'الرهان على شيء أكيد' أو

'فكِّر جيداً قبل أن تتصرف.' وعلى النقيض من ذلك، الاستراتيجية النشطة [للنوع الثاني] تتمثل في أن تكون الأول، بدون توفر معلومات وافية ومع المخاطر المصاحبة - استراتيجية 'خوض مجازفة تكون المكافأة فيها كبيرة جداً إن تكللت بالنجاح ولكن فرص نجاحها تكون ضئيلة' لأن 'العصفور الذي يخرج مبكراً يحظى بالدودة' وكذلك 'الفرصة تطرق الباب مرة واحدة فقط.'»

وفي الحقيقة أن كثيراً من الناس الذين تعتبر آرون أنهم حساسون يمتلكون بعضاً من الخصال السبع والعشرين المرتبطة بالسِّمة، ولكن ليس جميعها. ربما يكونون حساسين للضوء والصوت، ولكن ليس للقهوة، وربما لا توجد لديهم حساسية تجاه أي شيء حسي، ولكنهم مفكرون متعمقون ذوو حياة داخلية غنية. وربما أنهم ليسوا انطوائيين حتى - فقط 70 بالمائة من الأشخاص الحساسين يكونون انطوائيين، وفقاً لآرون، في حين أن الـ30 بالمائة الآخرين يكونون إنبساطيين. وهذا، حسب توقعات آرون، لأن الحساسية تظهر كمنتَج ثانوي لاستراتيجية بقاء، وأنت تحتاج إلى بعض من الخصال فقط، وليس جميعها، لكي تنجح الاستراتيجية بصورة فعالة.

هناك الكثير من الأدلة التي تدعم وجهة نظر آرون. وكان علماء أحياء التطور يعتقدون في السابق أن كل نوع من الأنواع الحيوانية قد تطور ليتلاءم مع بيئة طبيعية خاصة، وأنه كانت هناك مجموعة واحدة من السلوكيات المثالية لتلك البيئة الخاصة، وأن أفراد الأنواع التي كانت تنحرف عن تلك السلوكيات المثالية كانت تموت. ولكن اتضح أنه ليس فقط البشر ينقسمون إلى أولئك الذين «يراقبون وينتظرون» وآخرين «يُقدِمون على الفعل مباشرة،» بل إن أكثر من مائة نوع في عالم الحيوان يكونون منظمين بالطريقة ذاتها، تقريباً.

ومن ذبابة الفاكهة إلى الماعز الجبلي، ومن سمكة الشمس إلى طفل الأدغال إلى طيور القرقف الزرقاء، اكتشف العلماء أن حوالى 20 بالمائة من أفراد الكثير من الأنواع تعتبر «بطيئة في التسخين،» في حين تكون الـ80 بالمائة الأخرى أنواعاً «سريعة» تنطلق بجرأة بدون ملاحظة الكثير مما يجري حولها. (وما يثير الاهتمام هو أن نسبة الأطفال في مختبر كاغان الذين ولدوا بتفاعلية عالية كانوا أيضاً، كما تذكر، حوالى 20 بالمائة.)

يكتب أخصائي علم الأحياء التطوري، ديفيد سلون ويلسون، لو أن الحيوانات «البطيئة» و«السريعة» تقيم حفلات، «فإن بعض الحيوانات الأسرع ستزعج الجميع بمحادثاتها مرتفعة الصوت، في حين سيهمس آخرون في جمعتهم بتذمر من أنهم لا يحظون بأي احترام. وأفضل وصف يمكن أن نَصف به الحيوانات البطيئة هو أنها من النوع الحساس الخجول، وهي لا تفرض على الآخرين حقوقهم، ولكنها شديدة الانتباه وتلاحظ أموراً تكون مخفية بالنسبة للمتنمرين. إنهم الكتّاب والفنانون الذين يتحدثون بأحاديث مثيرة للاهتمام بعيداً عن مسمع المتنمرين. إنهم المبتكرون الذين يكتشفون طرقاً جديدة للتصرف، في حين يقوم المتنمرون بسرقة براءات اختراعاتهم من خلال تقليد تصرفهم.»

وبين الفينة والأخرى، تقوم صحيفة أو برنامج تلفزيوني بنشر قصة عن شخصيات الحيوانات، واصفين السلوك الخجول بأنه غير لائق، والسلوك الجريء على أنه جذاب ومثير للإعجاب. (ذلك هو النوع الخاص بنا من ذبابة الفاكهة!) ولكن ويلسون، مثل آرون، يعتقد أن كِلا النوعين من الحيوانات موجود لأن لديهما استراتيجيات بقاء مختلفة بصورة جذرية، وكل منهما يؤتي ثماره بطريقة مختلفة وفي أوقات مختلفة. وهذا ما يُعرَف بنظرية التنازل عن ميزة من أجل الحصول على أخرى في التطور (trade-off theory of evolution)، والتي تكون فيها سِمة ما ليست جيدة بصورة كلية ولا سيئة بصورة كلية، وإنما مزيج من الإيجابيات والسلبيات وتختلف قيمتها بالنسبة للبقاء باختلاف الظروف.

وتقوم الحيوانات «الخجولة» بالتماس العلف من أجل الغذاء في مرات أقل وعلى نطاق أضيق، وتعمل بذلك على توفير الطاقة والمراقبة بدلاً من المشاركة، وتبقى على قيد الحياة عندما تأتي الضواري باحثة عن فريسة. وتقوم الحيوانات الأكثر جرأة بالانطلاق بطريقة مفاجئة أو عنيفة، حيث يتم ابتلاعها بانتظام من قِبل تلك الأبعد نحو الأعلى في السلسلة الغذائية، ولكنها تبقى على قيد الحياة عندما يكون الغذاء شحيحاً وتكون بحاجة إلى تحمُّل المزيد من المخاطر. وعندما قام ويلسون بإنزال فخاخ معدنية في بركة مليئة بأسماك الشمس، وهو حَدَث يقول عنه إنه لا بد وأنه بدا بالنسبة للسمك مُقلقاً مثل طبق طائر يهبط على الأرض، إذ لم يكن بإمكان الأسماك الجريئة أن تتمالك نفسها عن التحري - واندفعت متوجهة نحو فخاخ ويلسون. وحامت الأسماك الخجولات بتروٍ عند أطراف البركة، ما جعل اصطيادها أمراً مستحيلاً بالنسبة لويلسون.

من ناحية أخرى، بعد أن نجح ويلسون في اصطياد كِلا النوعين من الأسماك باستخدام نظام شبكات معقد، ونقلها إلى مختبره، تأقلمت الأسماك الجريئة بسرعة مع بيئتها الجديدة وبدأت بالأكل بوقت أبكر بخمسة أيام كاملة مما فعلت أخواتها الخجولات. ويكتب ويلسون، «ليس هناك شخصية [حيوانية] منفردة أفضل، ولكن هناك مجموعة متنوعة من الشخصيات احتُفظ بها من قِبل الاختيار الطبيعي.»

وهناك مثال آخر على نظرية التنازل عن ميزة من أجل الحصول على أخرى في التطور وهي في نوع يُعرّف باسم أسماك الغابي الترينيدادية. وتقوم هذه الأسماك بتطوير شخصيات - بسرعة مذهلة من الناحية التطورية - لكي تتكيف مع المناخات الصغرى التي تعيش فيها. ومفترسوها الطبيعيون هم البايك. ولكن بعض مواطن الغابي، على سبيل المثال المناطق التي تقع في أعلى شلال من جهة المنبع، تكون خالية من البايك. وإذا كنتَ سمكة غابي ترعرعت في مثل هذه المنطقة الخلابة، عندئذ تكون هناك فرصة كبيرة في أن تكون قد شكّلت شخصية جريئة تخلو من الحذر مناسبة تماماً للحياة الهنيئة. وفي المقابل، إذا كانت أسرتك تأتي من «حي سيء» في المنطقة التي تقع باتجاه المصب من الشلال، حيث تجوب أسماك البايك ممرات المياه مشكّلة خطورة كبيرة، عندئذ من المحتمل أن يكون لديك أسلوب حذر، مناسب تماماً لتجنب الأشرار.

والأمر المثير هو أن هذه الاختلافات تورَّث، ولا تكتسَب بالتعلُّم. وهكذا، ترث ذرية أسماك الغابي الجريئة التي تنتقل إلى أحياء سيئة جرأة والديها - على الرغم من أن هذا يجعلها في موقف أضعف إلى حد كبير مقارنة بأقرانها الحذرين. إلا أن الأمر لا يستغرق طويلاً لتتحور جيناتها، ويكون نسلها الذي يتمكن من البقاء على قيد الحياة من النوع الحذر. والأمر ذاته يحدث مع أسماك الغابي الحذرة عندما تختفي أسماك البايك فجأة: يحتاج الأمر إلى عشرين سنة لكي يتطور نسلها إلى سمك يتصرف بحرية ولامبالاة، بلا قلق ولا حذر.

~

ويبدو أن نظرية التنازل عن ميزة من أجل الحصول على أخرى أنها تنطبق بصورة مماثلة على البشر. فقد اكتشف العلماء أن البدو الذين ورثوا شكلاً من جين معين مرتبط بالانبساطية (بالتحديد، البحث عن الجديد) تكون تغذيتهم أفضل من أولئك الذين ليست لديهم تلك النسخة من الجين. ولكن عند السكان المستقرين، يكون الناس الذين لديهم هذا الجين ذاته أسوأ تغذية. والسمات ذاتها التي تجعل البدوي ضارياً جداً لكي يصطاد ويحمي الماشية من المغيرين قد تعيق الأنشطة المستقرة أكثر، مثل الزراعة وبيع السلع في السوق والتركيز في المدرسة.

أو خذ بالاعتبار هذه المفاضلة: يكون لدى الانبساطيين من البشر عدد من شركاء الجنس أكبر مما يكون لدى الانطوائيين - وهي نعمة عند الأنواع التي ترغب في التكاثر - ولكنهم يرتكبون الزنا والطلاق بتكرار أكثر، وهو أمر سيء بالنسبة لأطفال جميع تلك الاقترانات. ويتدرب الانبساطيون أكثر، ولكن الانطوائيين يتعرضون لقدر أقل من الحوادث والإصابات الخطيرة. ويتمتع الانبساطيون بشبكات دعم اجتماعي أوسع، ولكنهم يرتكبون جرائم أكثر. وكما توقع يونغ قبل حوالى قرن من الزمن بخصوص النوعين، «يتكون الأول [الانبساطية] من معدلات خصوبة عالية، مع قدرات دفاعية أدنى ومدة حياة أقصر للشخص المنفرد، ويتكون الآخر [الانطوائية] من تجهيز الفرد بالعديد من وسائل الحفاظ على الذات إضافة إلى معدلات خصوبة منخفضة.»

ومن الممكن أن تنطبق نظرية التنازل عن ميزة مقابل ميزة أخرى حتى على أنواع بأكملها. ويجري بين الأخصائيين في علم الأحياء التطوري، الذين يميلون إلى مناصرة رؤية أن الأفراد المنعزلين العازمين بقوة على تكاثر الحمض النووي الخاص بهم، نقاش ساخن بشأن فكرة أن الأنواع تشتمل على أفراد تُشجع سماتهم بقاء المجموعة، وفي وقت ليس ببعيد، كان من الممكن لهذه الفكرة أن تجعل المرء يُطرد من الأكاديمية. ولكن وجهة النظر هذه تكتسب قبولاً بطيء، حتى أن بعض العلماء يتكهنون بأن الأساس التطوري لسمات مثل الحساسية هو التعاطف المرتفع تجاه الذين يعانون من أفراد نوع المرء، على الأخص عائلته.

ولكنك لست بحاجة للابتعاد إلى هذا الحد. وكما تشرح آرون، فمن المنطقي أن تعتمد المجموعات الحيوانية على أفرادها الحساسين من أجل البقاء. وتكتب، «افترض أن

قطيعاً من الظباء... فيه عدد قليل من الأفراد الحساسين الذين يتوقفون عن الرعي باستمرار لاستخدام حواسهم الحادة للحراسة من الحيوانات المفترسة، فإن القطعان التي يكون فيها مثل هؤلاء الأفراد اليقظين الحساسين سوف تبقى على قيد الحياة بشكل أفضل، وهكذا تستمر في التكاثر، وتستمر في الحصول على أفراد حساسين مولودين في المجموعة.»

ولماذا يجب أن يكون الأمر مختلفاً بالنسبة للبشر؟ نحن بحاجة إلى أمثال إليانور روزفلت تماماً كما تعتمد القطعان التي ترعى على ظبائها الحساسة.

إضافة إلى الحيوانات «الخجولة» و«الجريئة»، وإلى الحيوانات «السريعة» و«البطيئة»، يتحدث البيولوجيون، أحياناً، عن الأعضاء «الصقور» و«الحمائم» من نوع معين ما. طيور القرقف الكبير، على سبيل المثال، التي يكون بعضها أعنف كثيراً من غيرهم، تتصرف في كثير من الأحيان بما يمكن أن يشكّل حالات دراسة في فصل علاقات دولية. وتتغذى هذه الطيور على جوز أشجار الخوخ، وفي السنوات التي يكون الجوز فيها نادراً، تكون الإناث الصقوريات أفضل صنيعاً، تماماً كما قد تتوقع، وذلك لأنها سريعة في تحدي آكلي الجوز المنافسين بالنزال. ولكن في المواسم التي يوجد فيها الكثير من جوز الخوخ الذي يمكن العثور عليه في أماكن كثيرة، تكون الإناث «الحمائميات» - اللواتي لديهن، بالمناسبة، ميل لأن يكن أمهات أكثر اهتماماً - أفضل صنيعاً من «الصقوريات،» وذلك لأن الصقوريات تهدر الوقت والصحة الجسدية بالدخول في معارك بدون مبرر.

من ناحية أخرى، يوجد لدى ذكور القرقف الكبير نمط معاكس تماماً. وهذا لأن دورهم الرئيسي في الحياة لا يتمثل في العثور على الطعام، بل في الدفاع عن المنطقة. وفي السنوات التي يكون فيها الطعام نادراً، يموت الكثير من رفاقهم من الطيور جوعاً بحيث يكون هناك حيز كاف يتسع للجميع. إلا أن الذكور الصقور يقعون في الشرك ذاته، كما هو الحال مع رفاقهم من الإناث، أثناء المواسم التي يكون فيها الجوز وفيراً - فهم يتشاجرون، مهدرين موارد ثمينة في كل معركة دموية. ولكن في السنوات الجيدة، عندما تشتد المنافسة على منطقة التعشيش، يثمر العنف بالنسبة لذكر القرقف الكبير الصقوري.

~

في فترات الحروب أو الخوف -المكافئ البشري لمواسم الجوز السيئة بالنسبة لأنثى القرقف الكبير- قد يبدو أن أكثر ما نحتاج إليه هو الأنواع العنيفة البطولية. ولكن إذا كان جميع السكان لدينا من المحاربين، فلن يكون هناك أحد ليلاحظ، ناهيك عن مكافحة، أخطار أخرى من الممكن أن تكون مُهلكة ولكنها أهدأ بكثير، مثل الأمراض الفيروسية أو التغيُّر المناخي.

خذ بالاعتبار حملة نائب الرئيس آل غور الطويلة لإثارة الوعي بشأن ظاهرة الاحترار العالمي. ويعتبر غور، بناء على الكثير من الأوصاف، انطوائياً. يقول مساعد سابق له، «إذا أرسلت انطوائياً إلى حفلة استقبال أو إلى فعالية فيها مائة شخص آخر فسوف يظهر بقدر أقل من الحيوية مما كان عليه عند الدخول. غور يحتاج إلى راحة بعد أي فعالية.» ويُقرّ غور بأن مهاراته لا تساعد على التنقل من أجل جمع الدعم السياسي وإلقاء الخطابات. وقد قال، «معظم الأشخاص في عالم السياسة يستمدون طاقة من التربيت على الظهر من أجل التشجيع ومن المصافحات وما شابه. وأنا أستمد الطاقة من مناقشة الأفكار.»

ولكن قم بدمج ذلك الشغف بالتفكير مع الانتباه للدقة -كلاهما من السمات الشائعة للانبساطيين- وستحصل على مزيج قوي جداً. في العام 1968، عندما كان غور طالباً في المرحلة الجامعية في جامعة هارفارد، التحق بفصل دراسي عند أحد أخصائيي علم المحيطات المؤثرين، والذي عرض عليه الدلائل المبكرة التي تربط بين حرق الوقود الأحفوري وظاهرة الاحتباس الحراري. وأدى ذلك إلى تنشيط أذني غور.

حاول أن يبلغ الآخرين بما عرف، ولكنه وجد أن الناس لا تصغي، وبدا كما لو أنهم لا يستطيعون سماع أجراس الإنذار التي قرعت بقوة كبيرة في أذنيه.

ويتذكر في الفيلم الذي فاز بجائزة أوسكار، حقيقة غير مريحة (An Inconvenient Truth)، «عندما ذهبت إلى الكونغرس في منتصف سبعينيات القرن العشرين، ساعدتُ على تنظيم أول جلسة استماع عن ظاهرة الاحترار العالمي - وهو فيلم تنطوي مشاهده، التي تحتوي على أكبر قدر من الإثارة، على شخص غور الانفرادي وهو يقوم بجر حقيبته عبر مطار في منتصف الليل. ويبدو غور متحيّراً بصدق أن أحداً لم يعره اهتماماً: «لقد

اعتقدت وآمنت فعلاً أن القصة ستكون مقنعة جداً إلى درجة تتسبب في تغيير هائل في الطريقة التي كان يستجيب بها الكونغرس لتلك المسألة. لقد اعتقدت أنهم سيصابون بالذهول أيضاً. ولكنهم لم يصابوا.»

ولكن غور لو كان يعرف في ذلك الوقت ما نعرفه الآن عن أبحاث كاغان وآرون، لربما كان متفاجئاً من ردة فعل زملائه بدرجة أقل. وربما أنه قام حتى باستخدام تبصّره بعلم نفس الشخصية لكي يجعلهم يصغون. وكان بإمكانه أن يفترض بأمان أن الكونغرس يتشكل من الأشخاص الأقل حساسية في البلاد - أشخاص، لو كانوا أطفالاً في أحد تجارب كاغان، لكانوا قد مشوا نحو المهرجين الذين يرتدون زياً غريباً، ونحو السيدات اللواتي يضعن أقنعة غاز بدون القيام بأي عمل مثل إلقاء نظرة إلى الخلف نحو أمهاتهم. هل تذكر توم الانطوائي ورالف الانبساطي في تجارب كاغان؟ حسناً، الكونغرس مليء بأمثال رالف - إنه مصمَّم لأشخاص مثل رالف. معظم أمثال توم في العالم لا يريدون أن يُمضوا أيامهم في التخطيط لحملات وفي الدردشات الجانبية مع جماعات الضغط.

قد يكون أعضاء الكونغرس هؤلاء، من أمثال رالف، أشخاصاً رائعين - مندفعين، لا يعرفون الخوف، مقنعين - ولكنهم من غير المحتمل أن يشعروا بالقلق من صورة لصدع صغير في جبل جليدي بعيد. إنهم بحاجة إلى تنبيه شديد حتى يُصغوا. وذلك هو السبب في أن غور تمكن في نهاية المطاف من إيصال رسالته عندما تعاون مع أشخاص من نوع هوليود المثير والذين تمكنوا من تغليف تحذيرة في عرض مليء بالتأثيرات الخاصة، والذي أصبح فيلم حقيقة غير مريحة (An Inconvenient Truth).

كما استفاد غور من نقاط قوته الخاصة، مستخدماً تركيزه واجتهاده الطبيعيين من أجل الترويج للفيلم. وقام بزيارة العشرات من دور السينما في كافة أرجاء البلاد للالتقاء بالمشاهدين، وقدم أعداداً لا تحصى من المقابلات في التلفزيون والإذاعة حول موضوع ظاهرة الاحترار العالمي. وبالنسبة لغور، فإن إغراق نفسه في أحجية علمية معقدة هو أمر يأتي بصورة طبيعية. والتركيز على موضوع منفرد، بدلاً من القفز من موضوع لآخر، يأتي بصورة طبيعية. وحتى التحدث مع الحشود هو أمر يأتي بصورة طبيعية عندما يكون

الموضوع هو التغيُّر المناخي: يتمتع غور بسحر شخصية سلس، وارتباط مع أفراد الجمهور استعصى عليه عندما كان مرشحاً سياسياً. ذلك أن هذه المهمة بالنسبة له ليست بشأن السياسة أو الشخصية، إنها بشأن نداء ضميره. ويقول، «إنها بشأن بقاء الكوكب. لن يكترث أحد بمن فاز أو خسر أي انتخابات عندما تكون الأرض غير صالحة للعيش.»

إذا كنت من النوع الحساس، عندئذ ربما تكون معتاداً على التظاهر بأنك سياسي بدرجة أكبر، وحذر أو تركز على هدف واحد بعزم وطيد أقل مما أنت عليه في الواقع. ولكن في هذا الفصل سوف أطلب منك أن تعيد التفكير في وجهة النظر هذه. فبدون أشخاص مثلك، سوف نغرق، بالمعنى الحرفي تماماً للكلمة.

~

نعود مرة أخرى إلى هنا في واكر كريك وتجمُّع الأشخاص الحساسين، المثل الأعلى الانبساطي وأولويته في البرودة المحببة (cool) تم قلبه هنا رأساً على عقب. إذا كانت «الروعة» هي التفاعلية المنخفضة التي تهيّء المرء للجرأة أو اللامبالاة، إذن فالحشد الذي أتى للقاء إلين آرون هو يفتقر إلى الروعة إلى حد بعيد.

الجو مذهل، وذلك ببساطة لأنه غير عادي إلى حد كبير. إنه شئ يمكنك أن تجده في صف لليوغا أو في دير بوذي، سوى أنه لا يوجد هنا دين موحّد أو نظرة مشتركة للعالم، فقط مزاج مشترك. ومن السهل ملاحظة ذلك عندما تقوم آرون بإلقاء خطابها. وقد لاحظت منذ فترة طويلة أنها عندما تتحدث إلى مجموعة من الأشخاص الحساسين جداً تكون الغرفة هادئة ومتسمة بالاحترام أكثر مما قد تكون عليه في مكان تجمّع عام عادي، ويكون هذا الأمر صحيحاً طوال عرضها، إلا أنه يستمر طوال عطلة نهاية الأسبوع.

ولم أسمع أبداً من قبل ذلك العدد الكبير من «بعدَك» وكذلك «شكراً لك» الذي سمعته هنا. وأثناء الوجبات التي يتم تناولها على طاولات طويلة مشتركة على غرار مخيم صيفي، وكافتيريا في الهواء الطلق، ينغمس الناس بنهم في أحاديث صارمة. هناك الكثير

من المناقشات بين شخصين حول مواضيع حميمية مثل تجارب الطفولة والحياة العاطفية عند الكبار، وقضايا اجتماعية مثل الرعاية الصحية والتغير المناخي، وليس هناك في الطريق الكثير من رواية القصص التي يُقصد منها التسلية. يصغي الناس بعناية إلى بعضهم البعض، ويردّون بشكل مدروس. وكانت آرون قد أشارت إلى أن الأشخاص الحساسين يتكلمون عادة بهدوء، وذلك لأن تلك هي الطريقة التي يفضلون أن يتواصل معهم الناس بها.

وتلاحظ ميشيل، وهي مصممة مواقع الكترونية، بينما تميل إلى الأمام كما لو كانت تسند نفسها أمام هبة ريح وهمية، «في بقية العالم، أنت تدلين بعبارة، وقد يناقش الناس أو لا يناقشون. وهنا تدلين بعبارة ويقول شخص ما، 'ما الذي يعنيه ذلك؟' وإذا طرحت ذلك السؤال على شخص ما آخر، فإنه فعلياً يجيب.»

وتلاحظ ستريكلاند، قائدة التجمع، ليس الأمر أنه لا توجد أحاديث خفيفة، ولكنها تأتي ليس في بداية المحادثات وإنما عند النهاية. وفي معظم البيئات، يستخدم الناس الأحاديث الخفيفة كطريقة للاسترخاء في علاقة جديدة، ويتصلون بجدية أكبر فقط عندما يصبحون مرتاحين. ويبدو أن الأشخاص الحساسين يفعلون العكس. وتقول ستريكلاند، إنهم «يستمتعون بالحديث الخفيف بعد أن يكونوا قد تعمقوا، وعندما يكون الناس الحساسون في بيئات تُغذي أصالتهم، فإنهم يضحكون ويثرثرون تماماً كما يفعل أي شخص آخر.»

وفي الليلة الأولى نذهب ببطء نحو غرف نومنا الموجودة في مبنى شبيه بسكن الطلاب. أمسك نفسي بصورة غريزية: فالآن هو الوقت الذي تكون فيه لدي رغبة في القراءة أو النوم، ولكن بدلاً من ذلك سوف أكون مدعوة إلى تعارك بالوسائد (مخيم صيفي) أو إلى ممارسة لعبة شرب صاخبة ومملة (الجامعة). ولكن شريكتي في الغرفة في واكر كريك رانش، وهي سكرتيرة في السابعة والعشرين من العمر ذات عينين أشبه بعيون الظبية وطموح في أن تصبح مؤلفة، سعيدة في أن تمضي الليلة وهي تكتب في مذكراتها في سكينة. وأنا أفعل الأمر ذاته.

وبطبيعة الحال، لم تمر عطلة نهاية الأسبوع تماماً بلا توتر، فبعض الأشخاص كانوا محافظين إلى درجة أنهم بدوا متجهمين. وفي بعض الأحيان، تهدِّد سياسة إفعل ما يحلو لك في التحول إلى شعور متبادل بالوحدة، حيث يتجه كل شخص في طريق منفصل. وفي الحقيقة هناك افتقار إلى السلوك الاجتماعي الذي نسميه «برودة محببة» إلى درجة أنني بدأت أفكر بأنه ينبغي أن يكون هناك شخص ما آخذ بإطلاق نكات وإثارة ضجة وتقديم شراب الرم والكوكا. أليس كذلك؟

والحقيقة هي أنني بقدر ما أتوق إلى حيز لالتقاط الأنفاس للنوع الحساس، فإنني أستمتع بالأشخاص الذين يحيون بمودة وحماس، أيضاً. أنا مبتهجة بوجود الأشخاص «الرائعين» بيننا، وأفتقدهم في عطلة نهاية الأسبوع هذه. وقد بدأت أتكلم بهدوء شديد إلى درجة أنني أشعر بأنني أهيّئ نفسي للنوم. وأتساءل ما إذا كان الآخرون يشعرون بالطريقة ذاتها في أعماقهم، أيضاً.

يحدثني توم، مهندس البرمجيات شبيه إبراهام لينكولن، عن صديقة سابقة كانت تبقي دائماً أبواب منزلها مفتوحة على مصراعيها للأصدقاء والغرباء. لقد كانت مغامِرة بكل الطرق، كانت تحب الطعام الجديد والأشخاص الجدد. ولم تستمر العلاقة بينهما بنجاح - في نهاية المطاف، حنَّ توم إلى صحبة شريكة تركز بدرجة أكبر على علاقتهما وبدرجة أقل على العالم الخارجي، وهو متزوج الآن زواجاً سعيداً من امرأة كهذه تماماً - ولكنه سعيد بالوقت الذي قضاه مع صديقته السابقة.

وبينما يتحدث توم، أفكر بمدى افتقادي لزوجي، كين، الذي عاد إلى المنزل في نيويورك، وهو أيضاً ليس من النوع الحساس، بل بعيد عنه. أحياناً يكون ذلك محبطاً: إذا أثر بي أمر ما إلى حد البكاء من التعاطف أو القلق، فسوف يتأثر، ولكنه يصبح نافد الصبر إذا بقيت على تلك الحالة لفترة طويلة جداً. ولكنني أجد أيضاً أن موقفه الأقسى جيد بالنسبة لي، وأجد صحبته مبهجة بلا حدود. أحب عذوبته العفوية، وأحب حقيقة أنه لا يفتقر أبداً للأشياء المثيرة للاهتمام للتحدث عنها. أحب كيف ينهمك بكل جوارحه في كل شيء يفعله، ومع كل من يُحب، لا سيما أسرتنا.

ولكن فوق كل شيء أحب طريقته في التعبير عن تعاطفه. حيث أن كين ملحاح، ملحاح في أسبوع أكثر مني في حياتي كلها، ولكنه يستخدم الإلحاح في صالح الآخرين. وقبل أن أقابله، كان يعمل لدى الأمم المتحدة في مناطق حرب في كافة أنحاء العالم، حيث كان يقوم، من بين أمور أخرى، بإجراء مفاوضات لإطلاق سراح سجناء حرب ومعتقلين سياسيين. وكان يسير إلى داخل سجون نتنة، ويواجه قادة معسكرات، مع بنادق رشاشة مشدودة حول صدورهم، إلى أن يوافقوا على إطلاق سراح فتيات صغيرات لم يرتكبن أية جريمة سوى كونهن إناثاً وكن ضحايا اغتصاب. وبعد سنوات عديدة في العمل، عاد إلى الوطن وكتب ما شهده في كتب ومقالات مليئة بالغضب. لم يكتب بأسلوب شخص حساس، وأغضب الكثير من الناس. ولكنه كتب كشخص يهتم إلى أقصى حد.

ظننت أن واكر كريك رينش سوف تجعلني أتوق لعالم من الأشخاص الحساسين جداً، عالم يتحدث فيه كل شخص بهدوء ولا أحد يحمل عصا كبيرة. ولكن، بدلاً من ذلك، عززت من توقي العميق للتوازن. وأعتقد أن هذا التوازن هو ما قد تقول عنه إيلين آرون إنه حالتنا الطبيعية في الوجود، على الأقل في ثقافات هندية - أوروبية مثل ثقافتنا، والتي تلاحظ أنها كانت منقسمة منذ فترة طويلة إلى «ملوك محاربين» و«مستشارين كهنوتيين،» وإلى السلطة التنفيذية والسلطة القضائية، وإلى فرانكلين روزفلت الجريء والمسترخي وإليانور روزفلت الحساسة التي تتصرف انطلاقاً مما يمليه عليها ضميرها.

7

لماذا انهارت بورصة وال ستريت ونجح وارين بافت نجاحا باهرا؟

كيف يقوم الانطوائيون والانبساطيون بالتفكير (ومعالجة الدوبامين) بصورة مختلفة

رأى توكفيل أن الحياة التي تتسم بالعمل والتصميم، والتي كانت مترتبة على الطابع الديمقراطي والعملي للحياة الأميركية، قد عظّمت من أهمية عادات التفكير غير المنظمة والجاهزة، واتخاذ القرار بسرعة، والانتهاز الفوري للفرص - وأن جميع هذه الأنشطة كانت غير مواتية للتروي أو للتفصيل أو للتفكير الدقيق.

- ريتشارد هوفستادتر، في مناهضة الفكر في أميركا (IN Anti-Intellectualism in America)

مباشرة بعد الساعة 7:30 صباح يوم 11 كانون الأول/ ديسمبر، 2008، السنة التي حدث فيها انهيار السوق المالي الكبير، رن هاتف الدكتورة جانيس دورن. وكانت الأسواق في الساحل الغربي قد فتِحَت على جلسة مجزرة أخرى. فقد كانت أسعار المساكن تهبط هبوطاً عمودياً، وكانت أسواق الائتمان متجمدة، وكانت شركة جنرال موتورز تترنح على حافة الإفلاس.

ردت دورن على المكالمة من غرفة نومها، كما تفعل في كثير من الأحيان، مرتدية سماعة توضع على الرأس وجالسة فوق لحافها الأخضر. كانت الغرفة مزينة بشكل اقتصادي. وكان أكثر شيء ملون في الغرفة هو دورن نفسها، التي تبدو بشعرها الأحمر المسترسل وجلدها العاجي وجسمها الرشيق، مثل نسخة ناضجة من ليدي غوديفا.

حصلت دورن على دكتوراه في علم الأعصاب مع تخصص في علم تشريح الدماغ. وهي، أيضاً، طبيبة مُدرَّبة في الطب النفسي، ومُتاجِرة نشطة في سوق العقود الآجلة للذهب، وهي «أخصائية في الطب النفسي المالي» وقدمت المشورة إلى ما يُقدَّر بستمائة مُتاجِر.

قال المتصل في ذلك الصباح، وهو رجل اسمه ألان يتحدث بصوت واثق، «مرحباً يا جانيس! هل لديك وقت للتحدث؟»

لم يكن لدى الدكتورة دورن وقت. وبوصفها مُتاجِرة يومية تفخر بأنها تدخل في مواقف المُتاجَرة وتخرج منها كل نصف ساعة، فقد كانت توّاقة لبدء المُتاجَرة. ولكن دورن سمعت نبرة يأس في صوت ألان، فوافقت على استقبال المكالمة.

كان ألان الذي يبلغ الستين من العمر، من الغرب الأوسط الأميركي، قد أثر في دورن بكونه ذلك النوع اللطيف المحترم من الأشخاص، والدؤوب والمخلص. وكان يتمتع بالأسلوب المرح والجازم المميِّز للانبساطيين، وقد احتفظ بروحه المرحة على الرغم من خبر الكارثة الذي بدأ بسرده. لقد عمل ألان وزوجته طوال حياتهما، وتمكّنا من ادخار مليون دولار أميركي من أجل التقاعد. ولكن قبل أربعة أشهر حصل على فكرة أنه، على الرغم من افتقاره إلى الخبرة في الأسواق، ينبغي عليه أن يشتري، بما يعادل مائة ألف دولار أميركي، أسهماً في شركة جنرال موتورز، وذلك بناء على تقارير تفيد بأن الحكومة الأميركية قد تقوم بإنقاذ صناعة السيارات. وقد كان متأكداً من أنه كان استثماراً لا مجال للخسارة فيه.

وبعد أن تم شراء الأسهم، ذكرت وسائل الإعلام أن الإنقاذ قد لا يتم كما هو متوقع، وبيعت أسهم شركة جنرال موتورز بكميات هائلة وهبط سعر السهم. إلا أن ألان تخيل رعشة الربح الكبير. وبدا حقيقياً جداً إلى درجة أنه كان يستطيع تذوقه. وبقي على موقفه بثبات. وهبط السهم مرة أخرى، ومرة أخرى، واستمر في الهبوط إلى أن قرر ألان أن يبيع، بخسارة كبيرة.

وكان الآتي أسوأ. فعندما أشارت الدورة التالية من الأخبار بأن الإنقاذ سيأتي كما ظن، تحمس ألان من جديد واستثمر مائة ألف دولار أميركي أخرى، مشترياً عدداً أكبر من الأسهم بسعر أدنى. ولكن الأمر ذاته حدث مرة أخرى: بدأ الإنقاذ يبدو غير مؤكد.

«فكَّر» ألان (وضِعَت هذه الكلمة بين علامتي الاقتباس لأن التفكير الواعي، على حد قول دورن، لا علاقة له بسلوك ألان) الآن من غير الممكن أن ينخفض السعر أكثر من ذلك بكثير. واستمر حاملاً للسهم، متلذذاً بفكرة مدى المرح الذي سيستمتع وزوجته به في إنفاق المال الذي يُنتظر أن يكسبه. ومرة أخرى انخفض السهم. وعندما وصل سعر السهم، في نهاية المطاف، إلى سبعة دولارات لكل سهم، باع ألان. واشترى مرة أخرى أيضاً، في دفق من البهجة، عندما سمع أن الإنقاذ قد يحدث بعد كل شيء...

وبحلول الوقت الذي وصل فيه سعر سهم جنرال موتورز إلى دولارين، كان ألان قد خسر سبعمائة ألف دولار، أو 70 بالمائة من سلة بيض الأسرة.

لقد كان مُدمَّراً. وسأل دورن إن كان بإمكانها أن تساعده في تعويض خسائره. لم يكن بإمكانها أن تفعل. وقالت له، «لقد ذهبَت. لن تتمكن أبداً من استعادة تلك النقود.»

وسأل، ما الذي أخطأ في فعله.

كان لدى دورن العديد من الأفكار بشأن ذلك. وبصفته هاوياً، كان ينبغي على ألان أن لا يتاجر في المقام الأول. وقد خاطر بقدر كبير جداً من المال. وكان يجب أن يقصر تعرُّضه على 5 بالمائة من صافي ثروته الإجمالية، أو 50,000 دولار. ولكن المشكلة الأكبر قد تكون خارجة عن سيطرة ألان: تعتقد دورن أنه كان يعاني من فائض في شيء يسميه علماء النفس الحساسية للمكافأة (reward sensitivity).

يكون الشخص ذو الحساسية المرتفعة للمكافأة مُحفَّزاً للبحث عن مكافآت – من الترقية إلى الفوز بالجائزة الكبرى لليانصيب إلى سهرة ممتعة مع أصدقاء. وتحفِّزنا الحساسية للمكافأة للسعي وراء أهداف مثل الجنس والمال والمكانة الاجتماعية والنفوذ. وهي تدفعنا لتسلق السلالم والوصول إلى فروع بعيدة من أجل جمع فاكهة الحياة الأفضل.

ولكننا نكون أحياناً حساسين جداً تجاه المكافآت. والحساسية للمكافأة على سرعات مفرطة تُدخِل الناس في شتى أصناف المتاعب، حيث يمكن أن نصبح متحمسين جداً من احتمال الفوز بالجوائز المثيرة، مثل سوق الأسهم، إلى درجة أننا نجازف بمخاطر ضخمة ونتجاهل إشارات التحذير الواضحة.

لقد وُضعَت الكثير من هذه الإشارات أمام ألان، ولكنه كان يشعر بإثارة من احتمالات الربح إلى درجة أنه لم يتمكن من رؤيتها. وفي الواقع أنه وقع في نمط تقليدي لحساسية المكافأة جعلته يتصرف بدون سيطرة وبطريقة تخريبية: بالضبط في الأوقات التي كانت إشارات التحذير تشير إلى ضرورة التباطؤ، كان يزيد من سرعته ـ ملقياً على عجل بنقود لم يكن بإمكانه أن يخسرها في مجموعة من متاجرات المضاربة.

إن التاريخ المالي مليء بالأمثلة للاعبين يزيدون من سرعاتهم عندما ينبغي أن يشدوا الكوابح. وقد لاحظ الخبراء في علم الاقتصاد السلوكي، منذ أمد بعيد، أن المدراء التنفيذيين الذين يشترون شركات، يمكن أن يصبحوا متحمسين جداً للتغلب على منافسيهم إلى درجة أنهم يتجاهلون إشارات تدل على أنهم ربما يدفعون أكثر مما تستحق. ويتكرر حدوث هذا الأمر كثيراً إلى درجة أن له اسماً: «حمى الصفقات،» متبوعاً بـ«لعنة الفائز.» وتعتبر عملية اندماج إيه أو إل – تايم وارنر، التي محت 200 مليار دولار من قيمة حقوق مساهمي شركة تايم وارنر، مثالاً تقليدياً. وقد كان هناك الكثير من التحذيرات من أن أسهم إيه أو إل، التي هي عملة الاندماج، كان مُبالَغ في قيمتها إلى حد هائل، ومع ذلك وافق مدراء تايم وارنر على الصفقة بالإجماع.

وقد صرح تيد تيرنر، وهو أحد أولئك المدراء وأكبر مساهم منفرد في الشركة، «لقد فعلتها بالقدر ذاته، أو أكثر، من الإثارة والحماسة التي أقدمت فيها على ممارسة الجنس لأول مرة قبل حوالى أربعين عاماً،» وأعلنت صحيفة نيويورك بوست في اليوم التالي لعقد الصفقة، «تيد تيرنر: إنها أفضل من الجنس.» وهو عنوان سوف نعود إليه نظراً لفعاليته في شرح سبب أن الأشخاص الأذكياء يمكن أن يكونوا أحياناً حساسين جداً للمكافأة.

~

قد تتساءل ما علاقة كل هذا بالانطوائية والانبساطية. ألا نصبح جميعنا شديدي التهيج والإثارة أحياناً؟

والجواب هو نعم، سوى أن بعضنا يصبحون كذلك أكثر من غيرهم. ولاحظت دورن أن بعض عملائها الانبساطيين من المرجح أكثر أن يكونوا حساسين جداً للمكافأة، في حين أنه من المرجح أكثر أن يتنبه الانطوائيون لإشارات التحذير. إنهم أكثر نجاحاً في تنظيم مشاعرهم بالرغبة أو الإثارة. ويحمون أنفسهم بشكل أفضل من الجانب السلبي. «يكون المتاجرون الانطوائيون الذين أتعامل معهم قادرين أكثر بكثير على قول، 'حسناً، جانيس، أنا أشعر بهذه العواطف تظهر في داخلي، ولكنني أفهم أنني أستطيع أن أتعامل معها.' ويكون الانطوائيون أفضل بكثير في إعداد خطة، في الالتزام بخطة، في أن يكونوا منضبطين جداً.»

تقول دورن، لكي تفهم لماذا يمكن أن يتفاعل الانطوائيون والانبساطيون بطريقة مختلفة تجاه التوقعات بالربح، ينبغي أن تعرف شيئاً ما عن بنية الدماغ. وكما رأينا في الفصل 4، فإن جهازنا الحوفي، الذي نتشارك به مع معظم الثدييات البدائية، والذي تسميه دورن «الدماغ القديم» يكون عاطفياً وغريزياً. ويحتوي على بُنى متنوعة، بما في ذلك لوزة المخيخ، وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالنواة المتكئة، التي تسمى أحياناً «مركز المتعة» في الدماغ. قمنا بدراسة جانب القلق من الدماغ القديم عندما استكشفنا دور لوزة المخيخ في التفاعلية العالية والانطوائية. والآن سنرى جانبه الجشع.

وفقاً لدورن، يقول لنا الدماغ القديم باستمرار، «نعم، نعم، نعم! كُل أكثر، إشرب أكثر، مارس الجنس أكثر، تحمل مخاطر كثيرة، إحصل على كل اللذة التي يمكن أن تحصل عليها، وفوق كل شيء، لا تفكر!» وتعتقد دورن أن ذلك الجزء من الدماغ الباحث عن المكافأة، المُحِب للمتعة هو الذي حفَّز ألان على التعامل مع مدخرات حياته كما لو كانت نقود القمار في كازينو.

إننا نمتلك، أيضاً، «دماغاً جديداً» يُسمى القشرة المخية الحديثة، التي تطورت بعد عدة آلاف من السنين من الجهاز الحوفي. والدماغ الجديد مسؤول عن التفكير والتخطيط واللغة واتخاذ القرارات- وهذه بعض من الملكات العقلية التي تجعلنا بشراً. وعلى الرغم من أن الدماغ الحديث يلعب دوراً مهماً في حياتنا العاطفية، إلا أنه مركز العقلانية.

وعمله، وفقاً لدورن، يشتمل على قول «لا، لا، لا! لا تفعل ذلك، لأنه خطير وغير منطقي وليس في مصلحتك أو في مصلحة أفراد أسرتك أو في مصلحة المجتمع.»

إذن أين كانت القشرة المخية الحديثة عند ألان عندما كان يطارد مكاسب السوق المالية؟

يعمل الدماغ القديم والدماغ الجديد معاً، ولكن ليس دائماً بكفاءة. وفي الواقع أنهما يكونان أحياناً في صراع، ومن ثم تكون قراراتنا معتمدة على من منهما يقوم بإرسال الإشارات الأقوى. وهكذا، عندما أرسل دماغ ألان القديم رسائله اللاهثة إلى دماغه الجديد، فربما أنه استجاب كما ينبغي للقشرة الدماغية الحديثة أن تستجيب: طلب من دماغه القديم أن يتأنى، وقال، احترس! ولكنه خسر معركة شد الحبل التي تلت.

جميعنا نمتلك أدمغة قديمة، بطبيعة الحال. ولكن تماماً مثلما تكون لوزة المخيخ عند الشخص ذي التفاعلية العالية أكثر حساسية من المتوسط تجاه الجديد، كذلك يكون الانبساطيون أكثر عرضة من الانطوائيين لرغبات الدماغ القديم الشديدة التي تسعى للمكافأة. وفي الواقع أن بعض العلماء بدأوا في استكشاف الفكرة المتمثلة في أن الحساسية للمكافأة ليست فقط سمة مثيرة للاهتمام للانبساطية، بل هي ما تجعل من الانبساطي انبساطياً. وبعبارة أخرى، يتميز الانبساطيون بميلهم للبحث عن المكافأة، من مكانة الهيمنة الأعلى إلى النشوة الجنسية إلى النقود الجاهزة. وقد وُجِد أنهم يتمتعون بطموحات اقتصادية وسياسية ونزوية أكبر من الانطوائيين. وحتى حبهم للاختلاط بالآخرين هو نتيجة طبيعية للحساسية للمكافأة وفقاً لهذا الرأي - يختلط الانبساطيون بالناس لأن الارتباط الإنساني ممتع بطبيعته.

ما الذي يكمن وراء كل هذا البحث عن المكافأة؟ يبدو أن العامل الرئيسي هو العواطف الإيجابية. حيث يميل الانبساطيون إلى الشعور بقدر أكبر من الإثارة مقارنة بالانطوائيين – العواطف التي يتم تنشيطها، كما يشرح أخصائي علم النفس دانيل نيتل في كتابه المنوّر عن الشخصية، «استجابة للسعي أو الحصول على مورد يعتبر ذا قيمة. وتزداد الإثارة تدريجياً بالمضي نحو الحصول المتوقع على ذلك المورد، والبهجة تتبع الحصول عليه.» بعبارة أخرى، يجد الانبساطيون أنفسهم في حالة عاطفية يمكن أن نسميها «إثارة»

(buzz) - فورة مشاعر منشّطة وحماسية. وهذا إحساس نعرفه ونحبه جميعنا، ولكن ليس بالضرورة إلى الدرجة ذاتها أو بالتكرار ذاته: ويبدو أن الانبساطيين يحصلون على قدر أكبر من الإثارة من السعي نحو أهدافهم وتحقيقها.

ويبدو أن أساس هذه الإثارة يكمن في درجة عالية من النشاط في شبكة من البُنى في الدماغ - تسمى عادة «جهاز المكافأة» - بما في ذلك القشرة الأمامية المدارية والنواة المتكئة ولوزة المخيخ. ويتمثل عمل جهاز المكافأة في جعلنا نتحمس بشأن نِعم محتملة. وقد أظهرت تجارب الرنين المغناطيسي الوظيفي أنه يتم تنشيط الجهاز من قِبل عدد من المَسَرّات المحتملة، بدءاً من توقع كمية بسيطة من محلول مُحلى على اللسان، إلى المال، إلى صور لأشخاص يتمتعون بجاذبية.

وتقوم العصبونات التي تنقل المعلومات في شبكة المكافأة بعملها جزئياً من خلال ناقل عصبي - مادة كيماوية تحمل المعلومات بين خلايا الدماغ - اسمها دوبامين. والدوبامين هو «المادة الكيماوية للمكافأة» التي تُفرَز استجابة لمَسَرّات متوقعة. ويعتقد بعض العلماء أنه كلما كان دماغك حساساً أكثر تجاه الدوبامين، أو كلما كان مستوى الدوبامين الجاهز للإفراز أعلى لديك، كان من المرجح أكثر أن تسعى للحصول على مكافآت مثل الجنس والشوكولاتة والمال والمكانة. ويؤدي تحفيز نشاط الدوبامين في الدماغ المتوسط عند الفئران إلى جعلها تركض بحماس في كل مكان داخل قفص فارغ إلى أن تموت من الجوع. ويؤدي الكوكايين والهيروين عند البشر إلى جعل الناس يشعرون بابتهاج شديد.

يبدو أن مسارات الدوبامين تكون نشطة أكثر مما هي عليه عند الانطوائيين. وعلى الرغم من أن العلاقة الدقيقة بين الانبساطية والدوبامين وجهاز المكافأة في الدماغ لم يتم تحديدها تماماً، فإن النتائج المبكرة تعتبر مثيرة جداً للاهتمام. ففي إحدى التجارب، قام ريتشارد ديبو، وهو مختص في البيولوجيا العصبية في جامعة كورنيل، بإعطاء أمفيتامين، الذي يعمل على تحفيز جهاز الدوبامين، إلى مجموعة من الانطوائيين والانبساطيين، ووجد أن تجاوب الانبساطيين كان أقوى. ووجدت دراسة أخرى أن الانبساطيين الذين يكسبون في ألعاب مقامَرة كان لديهم نشاط أكبر في المناطق الحساسة للمكافأة مقارنة

بالانطوائيين الفائزين. وأظهرت أبحاث أخرى، أيضاً، أن القشرة المخية المدارية الوسطى، وهي جزء رئيسي لجهاز المكافأة الدماغي الذي يعمل بالدوبامين، تكون أكبر عند الانبساطيين مقارنة بالانطوائيين.

ويكتب أخصائي علم النفس نيتل، في المقابل «تكون الاستجابة أصغر» عند الانطوائيين في جهاز المكافأة، «وهكذا يبذلون جهداً أقل من أجل ملاحقة إشارات [المكافأة].» وسوف يكونون، «مثل أي شخص آخر، منجذبين بين الفينة والأخرى للجنس والحفلات والمكانة، ولكن الدفعة التي يحصلون عليها تكون صغيرة نسبياً، لذلك يكونون غير مستعدين لبذل جهد مضنٍ من أجل الوصول إلى غايتهم.» باختصار، الانطوائيون لا يُثارون بتلك السهولة.

~

الانبساطيون محظوظون في بعض النواحي، فالإثارة لها خاصية مُبهجة من نوعية فقاعة الشمبانيا. فهي تحمسنا بشدة للعمل واللعب بمشقة، وتمنحنا الشجاعة على المخاطرة، كما تجعلنا الإثارة نقوم بأشياء قد تبدو صعبة جداً بدونها، على سبيل المثال، إلقاء خطابات. تخيل أنك تعمل بمشقة لإعداد حديث في موضوع تهتم به. وتتمكن من توصيل رسالتك، وعندما تنتهي ينهض الجمهور وقوفاً على الأقدام، ويصفق بشكل متواصل وصادق. ربما يغادر أحد الأشخاص الغرفة وهو يشعر، «أنا مسرور أنني تمكنت من إيصال رسالتي، ولكنني سعيد أيضاً أن الأمر قد انتهى، والآن يمكنني العودة إلى بقية حياتي. وشخص آخر حساس أكثر تجاه الإثارة، قد يسير مبتعداً وهو يشعر، «يا لها من رحلة! هل سمعت التصفيق؟ هل شاهدت التعبير على وجوههم عندما وضحت فكرة يمكنها أن تغيّر الحياة؟ إن هذا أمر رائع!»

ولكن الإثارة لها أيضاً جوانب سلبية كبيرة، فقد قال لي أستاذ علم النفس ريتشارد هوارد، «يفترِض الجميع أنه من الجيد التأكيد على العواطف الإيجابية، إلا أن ذلك غير

صحيح.» مشيراً إلى انتصارات كرة القدم التي تنتهي بالعنف وتدمير الممتلكات. «الكثير من السلوكيات غير الاجتماعية والسلوكيات التي تؤدي إلى الهزيمة الذاتية تنجم من الأشخاص الذين يُضخِّمون العواطف الإيجابية.»

وهناك مساوئ أخرى للإثارة ربما تتمثل في صلتها بالمخاطر - أحياناً مخاطر هائلة. ومن الممكن للإثارة أن تسبب لنا تجاهل إشارات التحذير التي ينبغي أن نحترمها. فعندما قام تيد تيرنر (الذي يبدو أنه انبساطي إلى حد متطرف) بمقارنة صفقة إيه أو إل - تايم وارنر مع أول تجربة جنسية مر بها، ربما أنه كان يقول لنا إنه كان في الحالة ذاتها من الإثارة العقلية التي كان بها كمراهق في حالة شديدة من الإثارة بشأن قضاء الليلة مع عشيقته الجديدة إلى درجة أنه لم يفكر كثيراً بشأن العواقب. وهذا التعامي عن الخطر قد يفسر لماذا يكون من المرجح أكثر أن يُقتل الانبساطيون أثناء قيادة السيارات، ويصبحوا نزلاء في المستشفى نتيجة لحادث أو إصابة، وأن يدخنوا، ويمارسوا علاقات جنسية خطرة، ويشاركوا في رياضات خطيرة، وتكون لديهم علاقات خارج نطاق الزوجية، وأن يتزوجوا مرة أخرى. ويفسر أيضاً لماذا يكون الانبساطيون عرضة أكثر من الانطوائيين للثقة العمياء - التي تعرَّف على أنها ثقة أكبر لا تقابلها قدرة أكبر. الإثارة هي كاميلوت جون إف. كينيدي، ولكنها أيضاً لعنة أسرة كينيدي.

~

ما زالت هذه النظرية عن الانبساطية حديثة العهد، وهي ليست مُطلَقة. لا نستطيع أن نقول إن جميع الانبساطيين يتوقون باستمرار للمكافآت، أو إن جميع الانطوائيين يخفِّضون السرعة تحسباً للمتاعب. ومع ذلك، تشير النظرية إلى أننا يجب أن نعيد التفكير في الأدوار التي يلعبها الانطوائيون والانبساطيون في حياتهم الخاصة وفي المنظمات. وهي تشير إلى أنه عندما يكون الوقت قد حان لجعل المجموعة تتخذ قرارات، يستحسن أن يُصغي الانبساطيون إلى الانطوائيين - لا سيما عندما تكون هناك مشاكل أمامهم.

في أعقاب الانهيار الاقتصادي في العام 2008، وهو كارثة مالية نجمت جزئياً عن المجازفات غير المحسوبة والتعامي عن الخطر، أصبح من المألوف التكهن في ما إذا كان من الممكن أن نكون أفضل حالاً مع عدد أكبر من النساء وعدد أقل من الرجال - أو أقل من هرمون التستوستيرون - في وال ستريت. ولكن ربما ينبغي أن نسأل ما الذي كان من الممكن أن يحدث مع عدد أكبر قليلاً من الانطوائيين في مراكز القيادة والسيطرة - وقدر أقل بكثير من الدوبامين.

أجابت العديد من الدراسات عن هذا السؤال بصورة ضمنية، فقد وجدت كاميلا كونين، وهي أستاذة في معهد كيلوغ للإدارة، أن شكلاً مختلفاً من جين منظِّم للدوبامين (DRD4)، ومرتبط بنسخة من الانطوائية تبحث بصورة بارزة عن الإثارة، يعتبر متنبئاً قوياً للإقدام على المخاطرة المالية. وبالمقابل، يجازف الأشخاص الذين لديهم شكل مختلف من جين منظِّم لهرمون السيروتينين ومرتبط بالانطوائية والحساسية بقدر أقل بـ28 بالمائة من المخاطر المالية مقارنة بغيرهم. كما وجد أنهم يتفوقون على أقرانهم عندما يمارسون ألعاب مقامرة تتطلب عمليات اتخاذ قرار معقدة. (عندما يواجَهون باحتمالات كسب ضئيلة، يميل هؤلاء الأشخاص إلى تجنب المخاطر. وعندما تكون لديهم احتمالات فوز مرتفعة، فإنهم يصبحون، نسبياً، باحثين عن مخاطر.) ووجدت دراسة أخرى، أجريت على أربعة وستين متداولاً في بنك استثماري، أن أفضل المتداولين أداءً يميلون لأن يكونوا انطوائيين مستقرين عاطفياً.

ويبدو كذلك أن الانطوائيين يكونون أفضل من الانبساطيين في تأجيل المسرَّات، وهي مهارة حيوية مرتبطة مع كل شdx بدءاً من علامات أعلى في امتحان السات والدخل إلى مؤشر كتلة جسم أقل. وفي واحدة من هذه الدراسات، قام الباحثون بإعطاء المشاركين الخيار بين مكافأة صغيرة تمنح فوراً (شهادة هدية من شركة أمازون) أو شهادة هدية أكبر بعد فترة تتراوح بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع. من ناحية موضوعية، كانت المكافأة الأكبر في المستقبل القريب ولكن غير الفوري هي الخيار المرغوب أكثر. إلا أن الكثير من الناس أقبلوا على خيار «أريدها الآن» - وعندما فعلوا، أظهر ماسح للدماغ أنه تم تنشيط شبكة المكافأة عندهم. وأولئك الذين صبروا للحصول على المكافأة الأكبر بعد

أسبوعين في المستقبل أظهروا نشاطاً أكبر في قشرة الفص الجبهي - ذلك الجزء من الدماغ الذي يقول لنا أن لا نرسل رسائل إلكترونية غير مدروسة وأن لا نأكل كميات كبيرة من كعكة الشوكولاتة. (وتشير دراسة مماثلة إلى أن المجموعة الأولى كانت تميل لأن تكون من الانبساطيين والمجموعة الثانية من الانطوائيين.)

وعودة إلى تسعينيات القرن العشرين، عندما كنت زميلة مبتدئة في شركة محاماة في وال ستريت، وجدت نفسي أعمل ضمن فريق من المحامين يمثلون مَصرِفاً كان يدرس شراء محفظة قروض رهن عقاري قام بمنحها مقرضون آخرون. وكان عملي يتمثل في إنجاز إجراءات التقصي اللازمة - استعراض الوثائق لمعرفة ما إذا كانت القروض قد مُنحَت بناء على عمل ورقي أصولي. هل تم إشعار المقترضين بأسعار الفائدة التي كان من المقرر أن يدفعوها؟ وبأن الأسعار قد ترتفع مع مرور الزمن؟

وقد تبين أن الأوراق كانت مليئة بالمخالفات. ولو كنت مكان المصرفيين، لكان هذا الأمر سيجعلني متوترة، متوترة جداً. ولكن عندما قام فريقنا القانوني بتلخيص المخاطر في اجتماع على الهاتف مليء بالتحذيرات، بدا أن المصرفيين لم يتأثروا نهائياً. لقد رأوا الأرباح الممكن تحقيقها من شراء تلك القروض بسعر مُخفَّض، وأرادوا أن يمضوا قدماً بالصفقة. ولكن كان هذا هو تماماً نوع التقديرات الخاطئة بالنسبة للمخاطرة - المكافأة التي ساهمت في عجز الكثير من البنوك أثناء الركود الاقتصادي في العام 2008.

في الفترة نفسها، تقريباً، التي قمت فيها بتقييم محفظة القروض، سمعت قصة مُتدَاولة في وال ستريت عن منافسة بين بنوك استثمارية من أجل جزء من عمل تجاري مرموق. وقام كل بنك من البنوك الكبرى بإرسال فرقة من كبار الموظفين لتقديم عرض ترويجي للعميل. وقام كل فريق باستخدام الأدوات المعتادة: جداول البيانات الإلكترونية، و«كتب ترويج،» وعروض بوربوينت. ولكن أفراد الفريق الفائز أضافوا جزأهم الخاص من العرض المسرحي: ركضوا إلى الغرفة وهم يرتدون قبعات بيسبول وقمصان تي شيرت مكتوب عليها أحرف FUD، وهي حروف أولية لـ Fear, Uncertainty, and Doubt (خوف، وعدم يقين، وشك) وفي هذه الحالة تم وضع إشارة X

واضحة باللون الأحمر على FUD. لقد كانت FUD ثالوثاً غير مقدس. وفاز ذلك الفريق، القاهر لـFUD، بالمسابقة.

إن احتقار FUD – ونوع الأشخاص الذي يميل إلى الشعور به – هو الذي ساعد على التسبب في الانهيار، على حد قول بويكين كيري، المدير الإداري للشركة الاستشارية إيغل كابيتال، التي كان لها مقعد أمامي في انهيار العام 2008. وقد تم تركيز الكثير من النفوذ في أيدي مجازفين شرسين. وقال لمجلة نيوزويك في ذروة الانهيار، «طوال عشرين عاماً، تحول الدي إن إيه لكل مؤسسة مالية، تقريباً، بشكل خطير. وفي كل مرة كان يقوم فيها شخص ما على الطاولة بالضغط من أجل مزيد من الرافعة المالية ومزيد من المخاطرة، كانت السنوات القليلة التالية تُثبت أنه كان 'مصيباً.' لقد كان يتم تشجيع هؤلاء الأشخاص، وكانت تتم ترقيتهم، وقد حصلوا على سيطرة على المال أكثر من أي وقت مضى. وفي غضون ذلك، ثبت أن أي شخص في مركز النفوذ كان يتردد، كان يناقش من أجل الحذر، كان 'مُخطئاً.' وتم، بشكل متزايد، ترهيب الأشخاص من النوع الحذر، وكان يتم تجاوزهم في الترقية، وفقدوا سيطرتهم على المال. وكان هذا يحدث في كل يوم وفي كل مؤسسة مالية تقريباً، مراراً وتكراراً، إلى أن انتهى بنا الأمر بوجود نوع محدد جداً من الأشخاص يسيرون الأمور.»

كيري هو خريج من معهد إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، ويعتبر مع زوجته سيلري كيمبل، وهي مصممة مولودة في بالم بيتش، مظهراً ثابتاً بارزاً في المشهدين السياسي والاقتصادي لنيويورك، وذلك يعني ضمناً أنه ينتمي إلى ما يسميه الزمرة «الجسورة المندفعة»، ومناصر غير متوقع لأهمية الانطوائيين. ولكن هناك أمراً لم يكن محافِظاً بشأنه في فرضيته بأن الانبساطيين الأقوياء كانوا هم الذين تسببوا في الانهيار المالي العالمي.

وقال لي كيري، «تسلَّم أشخاص ذوو شخصية معينة السيطرة على الأموال والمؤسسات والنفوذ، والأشخاص الذين كانوا، خُلقياً، حذرين أكثر وانطوائيين وإحصائيين في تفكيرهم، تزعزعت ثقة الناس بهم وتعرضوا للإهمال.»

وقام فينسنت كامينسكي، وهو أستاذ في كلية جامعة رايس لإدارة الأعمال وكان في السابق يعمل في منصب إداري للأبحاث لدى شركة إنرون، الشركة التي قامت بتقديم

طلب إعلان إفلاسها في العام 2001 في ضجة إعلامية نتيجة ممارسات أعمال متهورة، بسرد قصة مشابهة لواشنطن بوست حول ثقافة أعمال يتمتع فيها المجازفون أيضاً بمكانة رفيعة بالنسبة للانطوائيين الحذرين. وكان كامينسكي، وهو رجل هادئ في حديثه وحذر، واحداً من الأبطال القِلة في فضيحة إنرون. وحاول مراراً وتكراراً أن يدق ناقوس الخطر عند الإدارة العليا محذراً من أن الشركة دخلت في صفقات أعمال خطرة إلى درجة من الممكن أن تهدد بقاء الشركة. وعندما لم يجد أذناً صاغية من أصحاب المناصب العليا، رفض التوقيع على هذه المعاملات الخطيرة وأمر فريقه أن لا يعملوا عليها. وقامت الشركة بتجريده من نفوذه من أجل معالجة الصفقات في كافة أقسام الشركة.

وقال له رئيس شركة إنرون، وفقاً لكتاب مؤامرة حمقى (Conspiracy of Fools)، وهو كتاب عن فضيحة إنرون، «هناك بعض الشكاوى يا فينس في أنك لا تساعد الناس على إتمام المعاملات. وبدلاً من ذلك أنت تتصرف مثل رجال الشرطة. لسنا بحاجة إلى رجال شرطة يا فينس.»

إلا أنهم كانوا بحاجة إليهم، وما زالوا. وعندما عملت أزمة الائتمان على تهديد بقاء بعض أكبر بنوك وال ستريت في العام 2007، رأى كامينسكي الأمر ذاته يحدث بأكمله مرة أخرى من جديد. وقال لجريدة بوست في تشرين الثاني/ نوفمبر من العام ذاته. «دعنا نقول فقط إنه لم يتم التخلص من جميع شياطين إنرون.» وشرح أن المشكلة لم تكمن فقط في أن الكثيرين فشلوا في استيعاب المخاطر التي كانت تُقدِم عليها البنوك، بل كانت تكمن أيضاً في أن أولئك الذين فهموها كان يتم تجاهلهم باستمرار - وذلك جزئياً لأن طراز شخصياتهم كان غير مناسب. «كثيراً ما كنت أجلس في الجهة المقابلة من الطاولة لمتداول نشط وكنت أقول، 'سوف تنفجر محفظتك إذا حدث هذا الوضع المعين.' وكان المتداول يبدأ بالصراخ علي ويقول لي إنني أحمق، وإن ذلك الوضع لن يحدث أبداً. المشكلة هي أن لديك، في جهة، صانع مطر يعمل على جلب الكثير من المال للشركة ويُعامَل كنجم، وفي الجهة الأخرى لديك نيرد انطوائي. إذن من يكسب في رأيك؟»

ولكن ما هي بالضبط الآلية التي تقوم فيها الإثارة بالتعتيم على الرأي السديد؟ كيف قام عميل جانيس دورن، ألان، بصرف النظر عن إشارات الخطر التي كانت تقول بصوت عالٍ إنه قد يخسر 70 بالمائة من مدخرات حياته؟ ما الذي يدفع بعض الناس للتصرف كما لو أن FUD (الخوف، عدم اليقين، الشك) غير موجودة؟

تأتي إحدى الإجابات من خط مثير للاهتمام من الأبحاث تم إجراؤه من قِبل جوزيف نيومان، أخصائي في علم النفس في جامعة ويسكنسون. تخيل أنك دُعيت إلى مختبر نيومان للمشاركة في إحدى دراساته. أنت هناك من أجل ممارسة لعبة: كلما فُزتَ بنقاط أكبر، كسبتَ مالاً أكثر. هناك اثنا عشر رقماً مختلفاً تومض على شاشة كمبيوتر، رقم واحدٌ في كل مرة، بدون أي ترتيب معين. ويتم إعطاؤك زِراً، كما لو كنت متسابقاً في برنامج مسابقات، يمكنك أن تضغط أو لا تضغط على كل رقم يظهر، وإذا ضغطت على الزر لرقم «جيد»، تكسب نقاطاً، وإذا ضغطت على رقم «سيء»، تخسر نقاطاً، وإذا لم تضغط إطلاقاً، لا يحدث شيء. ومن خلال التجربة والخطأ تتعلم أن الرقم أربعة هو رقم جيد وأن الرقم تسعة غير جيد. لذلك، في المرة التالية التي يومض فيها الرقم تسعة على شاشتك، تعرف أنك يجب أن لا تضغط على الزر.

إلا أن بعض الأشخاص يقومون أحياناً بالضغط على الزر للأرقام السيئة، على الرغم من أنهم ينبغي أن يكونوا أعقل من ذلك. والانبساطيون، على الأخص الانبساطيون المتسرعون كثيراً، يكون من المحتمل أكثر أن يرتكبوا هذا الخطأ مقارنة بالانطوائيين. لماذا؟ حسناً، بكلمات أخصائيي علم النفس جون بريبنر وكريس كوبر، اللذين بيّنا أن الانبساطيين يفكرون أقل ويتصرفون أسرع في مثل هذه المهام: الانطوائيون «مجهزون للتفحص» والانبساطيون «مجهزون للرد.»

ولكن الجانب الأكثر تشويقاً لهذا السلوك المحيّر ليس ما يفعله الانبساطيون قبل أن يضغطوا على الزر الخطأ، ولكن ما يفعلونه بعد ذلك. فعندما يضغط الانطوائيون على زر الرقم تسعة ويكتشفون أنهم خسروا نقطة، فإنهم يبطئون من سرعتهم قبل الانتقال إلى الرقم التالي، كما لو كان من أجل أن يُفكروا بشأن ما الخطأ الذي حدث. ولكن الانبساطيين ليس فقط يفشلون في الإبطاء، بل في الواقع أنهم يزيدون من سرعتهم.

ويبدو هذا غريباً، لماذا ينبغي أن يفعل شخص ما هذا الأمر؟ ويشرح نيومان أنه منطقي تماماً. إذا ركَّزت على تحقيق أهدافك، كما يفعل الانبساطيون الحساسون للمكافأة، فأنت لا تريد أي شئ أن يقف في طريقك - لا الذين يقولون لا ولا الرقم تسعة. أنت تزيد من سرعتك في محاولة لطرح هذه العقبات في الطريق أرضاً.

ومع ذلك، فهذه عثرة لها أهمية حاسمة، لأنه كلما توقفت لفترة أطول لمعالجة التغذية الراجعة المفاجئة أو السلبية، يكون من المرجح أكثر أن تتعلم منها. ويقول نيومان إنك إذا أرغمت الانبساطيين على التوقف فسيكون أداؤهم جيداً بقدر ما هو جيد أداء الانطوائيين في لعبة الأرقام. ولكن إن سُمح لهم أن يتصرفوا من تلقاء أنفسهم بدون تدخل، فإنهم لا يتوقفون. ولذلك لا يتعلمون تجنب المتاعب التي تحدِّق في وجوههم. ويقول نيومان إن هذا هو تماماً ما قد يحدث للانبساطيين، مثل تيد تيرنر، عندما يقدِّمون عطاءات لشركة في مزاد. وقال لي، «عندما يقوم شخص ما بالمزايدة مقدِّماً سعراً عالياً جداً، يكون ذلك لأنه لا يقوم بكبت استجابة كان ينبغي أن تُكبَت، ولم يقم بدراسة معلومات كان ينبغي أن يدرسها باهتمام عند اتخاذ قراره.»

الانطوائيون، في المقابل، مبرمجون فطرياً على التقليل من أهمية المكافأة - يمكنك القول، على قتل إثارتهم - وعلى البحث عن مشاكل. ويقول نيومان، «حالما يصبحون متحمسين، يدوسون على الكوابح، ويفكرون بشأن القضايا الجانبية التي قد تكون أكثر أهمية. ويبدو أن الانطوائيين مجبولون، أو مُدرَّبون، على وجه التحديد بحيث تزداد يقظتهم عندما يجدون أنفسهم منفعلين ومركِّزين على هدف.»

ويقول، كما يميل الانطوائيون إلى مقارنة المعلومات الجديدة مع توقعاتهم. ويسألون أنفسهم، «هل هذا ما ظننتُ أنه يجب أن يحدث؟ هل هو ما ينبغي أن يكون؟» وعندما لا يرقى الوضع إلى مستوى التوقعات، فإنهم يكوِّنون روابط بين لحظة خيبة الأمل (خسارة نقاط) وأي شيء كان يحدث في بيئتهم في وقت حدوث الشيء المخيب للأمل (الضغط على الرقم 9.) وتجعلهم هذه الروابط يضعون توقعات دقيقة بشأن كيف يجب أن يتفاعلوا بوجود إشارات تحذيرية في المستقبل.

عدم ميل الانطوائيين إلى التقدم السريع لا يكون فقط ضد المخاطر، ولكنه يؤتي ثماره أيضاً في المهام الفكرية. وهنا بعض الأمور التي نعرفها عن الأداء النسبي بين الانطوائيين والانبساطيين في حل المشاكل المعقدة، حيث يحصل الانبساطيون على علامات أفضل من الانطوائيين أثناء المدرسة الابتدائية، ولكن الانطوائيين يتفوقون في المدرسة الثانوية وفي الجامعة. وعلى المستوى الجامعي، تتنبأ الانطوائية بالأداء الأكاديمي بشكل أفضل من القدرات المعرفية. وقد قامت إحدى الدراسات باختبار معرفة 141 طالباً جامعياً في اثنين وعشرين موضوعاً مختلفاً، من الفن إلى علم الفلك إلى الإحصاء، ووجدت أن الانطوائيين كانوا يعرفون أكثر من الانبساطيين عن كل موضوع منها. يحصل الانطوائيون على أعداد غير متناسبة من الشهادات في الدراسات العليا، والمراكز النهائية للمنح الدراسية القومية على أساس الجدارة، وعلى مفاتيح جمعية في بيتا كابا التشريفية (Phi Beta Kappa keys). وهم يتفوقون على الانبساطيين في اختبار تقييم واطسون - غلاسر للتفكير الناقد المستخدم على نطاق واسع من قِبل شركات الأعمال للتوظيف والترقية. وقد أظهروا أنهم يتفوقون في أمر أسماه الأخصائيون في علم النفس «حل المشاكل الاستبصاري (Insightful problem solving).»

والسؤال هو: لماذا؟

الانطوائيون ليسوا أذكى من الانبساطيين. ووفقاً لعلامات اختبارات رائز الذكاء، فإن النوعين أذكياء بالدرجة نفسها. وفي الكثير جداً من المهام، لا سيما تلك التي تُجرَى تحت ضغط الوقت أو الضغط الاجتماعي أو التي تنطوي على مهام متعددة، يكون الانبساطيون أفضل. ويكون الانبساطيون أفضل من الانطوائيين في التعامل مع حِمل المعلومات الزائد. ويؤدي تفكُّر الانطوائيين إلى استخدام الكثير من القدرات المعرفية، على حد قول جوزيف نيومان. ويقول، في أي مهمة معينة «إذا كان لديك قدرة معرفية بنسبة 100 بالمائة، فإن الانطوائي قد يستخدم 75 بالمائة على المهمة و25 بالمائة بعيداً عن المهمة، في حين أن الانبساطي قد يستخدم 90 بالمائة من قدراته المعرفية على المهمة.» وذلك لأن معظم المهام تعتبر موجَّهة بهدف. ويبدو أن الانبساطيين يقومون بتخصيص معظم قدراتهم على الهدف الموجود بين أيديهم، في حين أن الانطوائيين يستخدمون القدرة من خلال رصد كيف تجري أمور المهمة.

ولكن يبدو أن الانطوائيين يفكرون بعناية أكبر من الانبساطيين، كما يصف أخصائي علم النفس جيرالد ماثيوس في أعماله. ومن المرجح أكثر أن يقوم الانبساطيون باعتماد نهج أسرع وكثير الأخطاء، مرتكبين عدداً متزايداً من الأخطاء أثناء تقدُّمهم، والتخلي كلياً عن المهمة عندما تبدو المشكلة صعبة جداً أو محبِطة. ويفكر الانطوائيون قبل أن يتصرفوا، ويستوعبوا المعلومات استيعاباً أكمل، ويقضوا وقتاً أطول على المهمة، ويستسلموا بسهولة أقل، ويعملوا بدقة أكبر. كما أن الانطوائيين والانبساطيين يوجهون انتباههم أيضاً بطريقة مختلفة، فإذا تُرِكوا ليفعلوا ما يحلو لهم، يميل الانطوائيون إلى الجلوس متسائلين بشأن الأمور، ومتخيلين أشياء ومتذكرين أحداثاً من ماضيهم، ومُعدِّين خططاً للمستقبل. ومن المحتمل أكثر أن يقوم الانبساطيون بالتركيز على ما يحدث حولهم. ويكون الأمر كما لو أن الانبساطيين يرون «ما يكون» بينما يسأل أقرانهم من الانطوائيين «ماذا لو.»

وتمت ملاحظة أساليب الانطوائيين والانبساطيين المتناقضة في حل المشاكل في سياقات كثيرة مختلفة. وفي إحدى التجارب، أعطى أخصائيو علم النفس خمسين شخصاً لعبة تركيب قطع صعبة لكي يقوموا بحلها، ووجدوا أن الانبساطيين كان من المرجح أكثر أن يتوقفوا في منتصف الطريق مقارنة بالانطوائيين. وفي تجربة أخرى، قام الأستاذ ريتشارد هوارد بإعطاء الانطوائيين والانبساطيين مجموعة من المتاهات المعقدة مطبوعة، واكتشف أن الانطوائيين ليس فقط يقومون بحل عدد أكبر من المتاهات بشكل صحيح، ولكنهم أيضاً أمضوا نسبة مئوية من الوقت المخصص لهم أطول بكثير في تفحص المتاهة قبل الدخول فيها. وحدث أمر شبيه عندما أعطيت مجموعات من الانطوائيين والانبساطيين مصفوفات ريفن المتابعة المعيارية التقدمية (Raven Standard Progressive Matrices)، وهو اختبار ذكاء يتألف من خمس مجموعات من المشاكل ذات صعوبة متزايدة. وقد كان الانبساطيون يميلون لتحقيق أداء أفضل في أول مجموعتين، ربما بسبب قدرتهم على التوجه بسرعة نحو هدفهم. ولكن في المجموعات الثلاث الأصعب، حيث تُثمر المثابرة، تفوَّق الانطوائيون بشكل كبير عليهم. وعند المجموعة الأخيرة، كان من المرجح أن يتخلى الانبساطيون عن المهمة بأكملها أكثر بكثير من الانطوائيين.

أحياناً يتفوق الانطوائيون على الانبساطيين حتى في المهام الاجتماعية التي تتطلب مثابرة. وذات مرة، قام آدم غرانت، أستاذ الإدارة في كلية وارتون، (الذي أجرى الدراسات عن القيادة التي تم وصفها في الفصل 2)، بدراسة سمات الشخصية لموظفي مراكز الاتصال الذين يتسمون بالكفاءة. وقد توقع غرانت أن يكون الانبساطيون مسوِّقين عن بعد أفضل، ولكن تبين أنه لم يكن هناك أية علاقة مطلقاً بين مستويات الانبساطية والبراعة في الاتصالات غير المرتبة.

وقال لي غرانت، «كان الانبساطيون يُجرون هذه الاتصالات الرائعة. ولكن بعدئذ، كان جسماً مُشرقاً من نوع ما يعترض طريقهم ويفقدون التركيز.» والانطوائيون، على النقيض من ذلك، «كانوا يتحدثون بهدوء شديد، ولكن بتقدم مطرد، كانوا يُجرون تلك المكالمات، وكانوا مُركِّزين ومصممين.» والانبساطيون الوحيدون الذين تفوقوا عليهم كانوا أولئك الذين حدث وأن كانت درجاتهم عالية أيضاً في سمة شخصية منفصلة تقيس يقظة الضمير. وبعبارة أخرى، لقد كانت مثابرة الانطوائيين أكثر من نِدّ لإثارة الانبساطيين، حتى في مهام يمكن أن تعتبر فيها المهارات الاجتماعية ميزة إضافية إيجابية.

المثابرة ليست باهرة. وإذا كانت العبقرية واحداً بالمائة إلهاماً وتسعة وتسعين بالمائة عَرَقاً، عندئذ نميل، كثقافة، لأن نحتفي بالواحد بالمائة. نُحب لمعانها وتألقها. ولكن هناك قوة عظيمة تكمن في التسعة والتسعين الأخرى.

وقال آينشتاين، الذي كان انطوائياً للغاية، «ليس الأمر أنني أذكى، وإنما أنني أمكث وقتاً أطول مع المشاكل.»

~

ليس هناك في هذا ما يسيء إلى أولئك الذين يمضون قدماً بسرعة، أو ما يؤدي إلى تمجيد أعمى للمتأملين والمتأنين، ولكن الفكرة هي أننا نُفرط في تقدير الإثارة ونقلل من أهمية مخاطر الحساسية للمكافأة. نحن بحاجة للعثور على توازن بين الفعل والتأمل.

قال لي أستاذ الإدارة كونين، لو كنت، على سبيل المثال، تقوم بتوظيف طاقم موظفين لمصرف استثماري، فقد ترغب في توظيف ليس فقط الأنواع الحساسة للمكافأة، الذين من المرجح أن يستفيدوا من الأسواق الصاعدة، وإنما كذلك أولئك الذين يبقون محايدين عاطفياً. وأنت تريد أن تضمن أن تعكس القرارات الإدارية الهامة مساهمات كِلا النوعين من الأشخاص، وليس فقط نوعاً واحداً. وأنت تريد أن يعرف أولئك الأفراد، في جميع درجات طيف الحساسية للمكافأة، تفضيلاتهم العاطفية ويمكنهم ضبطها لتلائم ظروف السوق.

ولكن ليس الموظَّفون فقط هم الذين ينتفعون من إلقاء نظرة أقرب على موظِّفيهم، بل نحن أيضاً نحتاج إلى إلقاء نظرة أقرب على أنفسنا، حيث أن إدراك أين نقع على طيف الحساسية للمكافأة يمنحنا القوة لكي نعيش حياتنا جيداً.

إذا كنت انبساطياً ميالاً للإثارة، إذن فأنت محظوظ لأنك تستمتع بالكثير من العواطف المحفِّزة. حقق أقصى استفادة منها: قم ببناء أشياء، ألهم الآخرين، فكر بطموح. أسس شركة، أسس موقعاً إلكترونياً، قم ببناء منزل على شجرة لأبنائك. ولكن اعلم أيضاً أنك تعمل مع كعب أخيل يجب أن تتعلم أن تحميه. درِّب نفسك على إنفاق طاقة على ما هو حقاً ذي معنى بالنسبة لك بدلاً من النشاطات التي يبدو أنها توفر إثارة سريعة من المال أو المكانة أو التهيج. علِّم نفسك كيف تتفكر عندما تظهر علامات تحذيرية تدل على أن الأمور لا تعمل جيداً كما تأملت. تعلَّم من أخطائك، وابحث عن نظراء (من أزواج إلى أصدقاء إلى شركاء في العمل) يمكنهم أن يساعدوا في كبح جماحك وأن يعوضوا عن النقاط العمياء لديك.

فيما يتعلق بالوقت الذي ترغب فيه في الاستثمار، أو القيام بأي شيء ينطوي على موازنة حكيمة بين المخاطرة والمكافأة، تحكَّم في نفسك، وإحدى الطرق الجيدة لفعل هذا تكمن في ضمان أن لا تحيط نفسك بصور عن المكافأة في اللحظات الحاسمة لاتخاذ القرار. وقد اكتشف كونين وبرايان كنوستون أن الرجال الذين عُرِضَت عليهم صور إباحية مباشرة قبل الإقدام على مقامرة، كانوا يخاطرون بدرجة أكبر من أولئك الذين تُعرض عليهم صور حيادية مثل مناضد وكراسي. وذلك لأن المكافآت المتوقعة - أي مكافآت،

سواء كانت مرتبطة أو غير مرتبطة بالموضوع قيد البحث - تحفِّز شبكات المكافأة لدينا، والتي يتحكم فيها الدوبامين، ما يجعلنا نتصرف باندفاع أكبر. (ربما تكون هذه هي الحِجة الأفضل على الإطلاق حتى الآن لمنع الصور الإباحية في أماكن العمل.)

وإذا كنت انطوائياً مُحصَّناً نسبياً لفرط الحساسية للمكافأة؟ للوهلة الأولى، يبدو أن الأبحاث على الدوبامين والإثارة تشير ضمناً إلى أن الانبساطيين، والانبساطيين فقط، يكونون مدفوعين بسعادة للعمل بمشقة بسبب الابتهاج الذي يحصلون عليه من السعي لتحقيق أهدافهم. وبصفتي انطوائية، فقد شعرت بالحيرة من هذه الفكرة عندما عرفتها لأول مرة بالصدفة. وهي لم تعكس خبرتي الخاصة. أنا أحب عملي وكنت كذلك دائماً. وأستيقظ كل صباح وأنا متحمسة لأبدأ. إذن ما الذي يحفِّز الناس أمثالي؟

إحدى الإجابات تتمثل في أنه حتى إذا ثبت أن نظرية الحساسية للمكافأة صحيحة، لا يمكننا أن نقول إن جميع الانبساطيين يكونون دائماً أكثر حساسية تجاه المكافأة وغير مبالين بشأن المخاطر، أو إن جميع الانطوائيين دائماً لا يتأثرون بالحوافز ويكونون حذرين إزاء المخاطر. ومنذ زمن أرسطو، لاحظ الفلاسفة أن هذين الشكلين - الإقبال على الأمور التي يبدو أنها تمنح المسرَّة وتجنُّب أخرى يبدو أنها تسبب الألم - يكمنان في صميم جميع الأنشطة البشرية. كمجموعة، يميل الانبساطيون لأن يكونوا باحثين عن المكافأة، ولكن كل إنسان لديه مزيج خاص به من ميول الإقبال والتجنُّب، وأحياناً يختلف المزيج بناء على الموقف. وفي الواقع أن الكثير من الأخصائيين المعاصرين في علم نفس الشخصية قد يقولون إن اليقظة من المخاطر تكون مُميِّزة أكثر لسمة تُعرف بـ«العُصابية» بدلاً من الانطوائية. ويبدو أيضاً أن أجهزة المكافأة والخطر في الجسم تعملان بشكل مستقل عن بعضهما البعض، وهكذا فإن الشخص ذاته يمكن أن يكون، بشكل عام، حساساً، أو غير حساس، للمكافأة والخطر على حد سواء.

إذا أردت أن تحدد ما إذا كنت ذا توجُّه نحو المكافأة، أو ذا توجُّه نحو الخطر، أو كلاهما، حاول أن تسأل نفسك ما إذا كانت المجموعات التالية من العبارات صحيحة بالنسبة لك.

إذا كنت ذا توجُّه نحو المكافأة:

1. عندما أحصل على شيء ما، أشعر بسعادة غامرة وبالحيوية.
2. عندما أريد شيئاً ما، أقوم عادة بفعل أي شيء للحصول عليه.
3. عندما أرى فرصة لأمر ما أحبه، أشعر بسعادة غامرة على الفور.
4. عندما تحدث أمور جيدة لي، فإنها تؤثر علي بقوة.
5. أشعر بمخاوف أقل بكثير مقارنة بأصدقائي.

إذا كنت ذا توجُّه نحو المخاطر

1. الانتقاد والتوبيخ يؤذياني كثيراً.
2. أشعر بقلق شديد أو بانزعاج عندما أفكر، أو أعرف، أن شخصاً ما غاضب مني.
3. إذا ظننت أن شيئاً غير سار سيحدث لي، أصبح عادة «مهتاجاً» إلى حد كبير.
4. أشعر بالقلق عندما أعتقد أنني أنجزت شيئاً هاماً بطريقة سيئة.
5. أقلق بشأن ارتكاب أخطاء.

إلا أنني أعتقد أن هناك تفسيراً آخر هام للانطوائيين الذين يحبون عملهم يمكن أن يأتي من خط آخر من الأبحاث مختلف كثيراً أجراه أخصائي علم النفس المؤثر ميهالي سيكزنتميهالي بشأن حالة أسماها «التدفق.» والتدفق هي حالة مُثلى تشعر فيها بأنك منهمك كلياً في نشاط ما – سواء كان سباحة لمسافة طويلة أو تلحين أغاني أو مصارعة سومو. في حالة التدفق، لا تشعر بالملل ولا بالقلق، ولا تشك في كفايتك الخاصة. تمر الساعات بدون أن تلاحظ.

والعنصر الهام في التدفق هو أن تتابع نشاطاً لذاته، وليس من أجل المكافآت التي يجلبها. وعلى الرغم من أن التدفق لا يعتمد على كون المرء انطوائياً أو انبساطياً، فإن الكثير من خبرات التدفق التي يكتب عنها سيكزنتميهالي هي مساعٍ انفرادية ليس لها أي علاقة بالسعي وراء المكافأة: القراءة، الاعتناء ببستان، الإبحار بمفردك في المحيط. ويكتب، يحدث التدفق عادة في ظروف «يصبح فيها الناس مستقلين عن البيئة الاجتماعية إلى الدرجة التي لا يعودون يستجيبون فيها، حصرياً، من ناحية مكافآته وعقوباته. وللوصول إلى مثل هذه الاستقلالية، ينبغي على المرء أن يتعلم توفير المكافآت لنفسه.»

في معنى من المعاني، يسمو سيكزنتميهالي على أرسطو، إنه يقول لنا إن هناك بعض الأنشطة التي لا علاقة لها بالإقبال أو التجنُّب، ولكنها بشأن أمر أعمق: الرضى الذي يأتي من الاستغراق في نشاط ما خارج نفسك. ويكتب سيكزنتميهالي، «تفترض نظريات علم النفس عادة أننا مُحفَّزون إما من قِبل الحاجة للتخلص من وضع غير سار مثل الجوع أو الخوف، أو من قِبل توقع مكافأة مستقبلية مثل المال أو المكانة أو الاعتبار.» ولكن في التدفق، «يمكن أن يعمل المرء على مدار الساعة لأيام، ليس لسبب أفضل من الاستمرار في العمل.»

إذا كنت انطوائياً، أعثر على تدفقك من خلال استخدام مواهبك. لديك قوة المثابرة، والميل لحل المشاكل المعقدة، والرؤية الواضحة لتجنب المزالق التي تجعل الآخرين يتعثرون. وتتمتع بحرية نسبية من إغراءات الجوائز السطحية مثل المال والمكانة. وفي الواقع أن التحدي الأكبر أمامك قد يكون الاستفادة الكاملة من نقاط قوتك. وربما تكون مشغولاً جداً في محاولاتك أن تظهر بمظهر انبساطي مرح حساس للمكافأة بحيث أنك تقلل من قيمة مواهبك الخاصة، أو تشعر بأنك لا تحظى بما تستحق من التقدير ممن حولك. ولكن عندما تكون مُركِّزاً على مشروع ما تهتم به، ربما تجد أن طاقتك بلا حدود.

لذلك إبق وفياً لطبيعتك الخاصة. إذا كانت لديك رغبة في القيام بأشياء بطريقة بطيئة وثابتة، ولا تدع الآخرين يجعلونك تشعر بأن عليك أن تتسابق. إذا كنت تستمتع بالعمق، لا ترغم نفسك على البحث عن الاتساع. وإذا كنت تفضل العمل على مهمة منفردة، تشبث بطريقتك حتى عندما ينتقدك الآخرون أو يعارضون طريقتك. إن عدم تأثرك بالمكافآت نسبياً يمنحك قوة هائلة للمضي قدماً في طريقك. إن الأمر عائد لك باستخدام تلك الاستقلالية للحصول على نتيجة جيدة.

وبطبيعة الحال، لا يكون ذلك سهلاً دائماً. وأثناء كتابة هذا الفصل، تراسلت مع جاك ويلش، الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك. وكان قد نشر للتو عموداً على الإنترنت في مجلة بيزنسويك بعنوان، «أطلق العنان للانبساطي في داخلك،» ودعا فيه الانطوائيين لأن يتصرفوا بشكل أكثر انبساطية في العمل. وأشرتُ إلى أن الانبساطيين بحاجة أحياناً للتصرف بقدر أكبر من الانطوائية، أيضاً، وتشاركتُ معه ببعض الأفكار

التي قرأتها أنت للتو بشأن كيف أن بورصة وال ستريت كان من الممكن أن تستفيد من وجود عدد أكبر من الانطوائيين في القمة. واهتم ويلش، وقال، ولكن «قد يُناقِش الانبساطيون أنهم لم يسمعوا أبداً من الانطوائيين.»

ويوضح ويلش نقطة فيها إنصاف. يحتاج الانطوائيون إلى الثقة بحدسهم وإلى التشارك بأفكارهم بأكبر قدر ممكن من القوة. وهذا لا يعني تقليد الانبساطيين، من الممكن التشارك بالأفكار بهدوء، ومن الممكن توصيلها بالكتابة، ومن الممكن تغليفها في محاضرات مُعدَّة بصورة رفيعة المستوى، ومن الممكن أن يتم تقديمها من قِبل حلفاء. والوسيلة بالنسبة للانطوائيين تكمن في احترام أساليبهم الخاصة بدلاً من السماح لأنفسهم بأن تُجرَف من قِبل الأعراف السائدة. والقصة التي قادت إلى الكساد الكبير في العام 2008 مُتخلِّلة، للأسف، بأشخاص من النوع الحذر الذين أقدموا على مخاطر غير ملائمة، مثل المدير التنفيذي السابق لسيتي غروب، تشك برنس، وهو محام سابق قام بتقديم قروض خطرة في سوق هابطة لأنه، على حد قوله، طالما أن الموسيقى تُعزَف، فعليك أن تنهض وترقص.»

ويدلي بويكين كيري بملاحظته عن هذه الظاهرة، «الأشخاص الذين كانوا في البداية حذرين، أصبحوا مندفعين أكثر. إنهم يقولون، 'هيه، الأشخاص المندفعون أكثر تتم ترقيتهم وأنا لا، لذلك، أنا سأكون مندفعاً أكثر، أيضاً.'»

~

لكن قصص الأزمات الاقتصادية تحتوي في كثير من الأحيان على حبكات جانبية عن أشخاص رأوها وهي تأتي على نحو معروف (وعلى نحو مُربح) – وتعمل هذه الحكايات عادة على إبراز ذلك النوع تماماً من الأشخاص الذين تبنوا FUD (خوف، عدم يقين، شك)، أو الذين يحبون أن يسدلوا ستائر مكاتبهم، ويعزلوا أنفسهم عن رأي الجماهير وضغط الأقران، وأن يركزوا في عزلة. وأحد المستثمرين القِلة الذين تمكنوا من تحقيق نجاح باهر أثناء الانهيار الاقتصادي للعام 2008، كان سيث كلارمان، رئيس

صندوق تحوطي اسمه باوبوست غروب. وكلارمان معروف بتحقيق نتائج تتفوق على السوق باستمرار مع تجنب المخاطر بثبات، وفي الاحتفاظ بنسبة كبيرة من أصوله على شكل أموال نقدية. وفي العامين التاليين منذ حدوث انهيار العام 2008، عندما كان معظم المستثمرين يفرّون في أعداد كبيرة من صناديق التحوط، قام كلارمان تقريباً بمضاعفة أصول بوبوست التي يديرها الصندوق إلى 22 مليار دولار أميركي.

وحقق كلارمان هذا الأمر من خلال استراتيجية استثمار قائمة صراحة على FUD، وكتب ذات مرة في رسالة إلى المستثمرين، «في بوبوست، نحن من أشد المعجبين بالخوف، وفي الاستثمار من الأفضل أن تكون خائفاً من أن تكون آسفاً.» وتشير صحيفة نيويورك تايمز إلى أن كلارمان «محارب من طراز عالمي.» وذلك في مقال نُشر في العام 2007 بعنوان «مدير يقلق على السوق، ومع ذلك يتفوق عليه. عنده حصان سباق اسمه «إقرأ الملاحظات الهامشية.»

ويقول بويكين كيري، في السنوات التي سبقت انهيار العام 2008 «كان كلارمان واحداً من عدد قليل من الأشخاص الذين تمسكوا برسالة حذرة وتبدو من جنون الشك، فعندما كان كل شخص آخر يحتفل، ربما كان هو يقوم بتخزين علب التونا في الدور السفلي الخاص به، وذلك من أجل الاستعداد لنهاية الحضارة. وبعدئذ، عندما كان كل شخص آخر في حالة ذعر، كان يبدأ بالشراء. إنه ليس التحليل فقط، إنه تكوينه العاطفي، والتركيبة ذاتها التي تساعد سيث في العثور على فرص لا يراها أي شخص آخر، يمكنها أن تجعله يبدو منعزلاً وفظاً. وإذا كنت من ذلك النوع الذي يقلق في كل مرة تكون فيها النتائج ربع السنوية جيدة، فربما أنك تواجه صعوبة في الصعود إلى قمة الهرم في الشركة. ومن المحتمل أن سيث ما كان لينجح في منصب مدير مبيعات. ولكنه واحد من أعظم المستثمرين في جميع الأزمان.»

وبصورة مشابهة، يُقدم مايكل لويس، في كتابه عن الفترة التي سبقت انهيار العام 2008، المضارب الكبير على النزول (The Big Short)، ثلاثة من الأشخاص القِلة الذين كانوا يتمتعون بما يكفي من الدهاء لتوقع الكارثة القادمة. وكان أحدهم هو مدير صندوق تحوط منزوٍ اسمه مايكل بيري، الذي يصف نفسه بأنه «سعيد في رأسي»، والذي أمضى السنوات السابقة للانهيار منفرداً في مكتبه في سان خوسيه، في ولاية كاليفورنيا، في

دراسة متفحصة لوثائق مالية، وفي تطوير آرائه الخاصة فيما يتعلق بمخاطر السوق. وكان الآخران هما اثنين من المستثمرين غير ملائمين من الناحية الاجتماعية، إسماهما تشارلي ليدلي وجيمي ماي، واللذين كانت استراتيجيتهما في الاستثمار قائمة بأكملها على FUD: لقد قاما بوضع مراهنات كان الجانب السلبي فيها محدود، إلا أنها من الممكن أن تُثمر بشكل رائع إذا حدثت تغييرات كبيرة ولكن غير متوقعة في السوق. لقد كانت استراتيجية استثمار بقدر ما كانت فلسفة حياة - اعتقاد بأن معظم الأوضاع كانت غير مستقرة إلى الدرجة التي كانت تبدو عليها.

ويكتب لويس، «كانت هذه ملائمة لشخصيتي الرجُلين. إذ لم يكن عليهما أبداً أن يكونا متأكدين من أي شيء. وكان كلاهما مُهيأ للشعور بأن الناس، وبالتالي الأسواق، كانوا متيقنين جداً بشأن أمور غير مؤكدة بطبيعتها.» وحتى بعد أن ثبت أنهما على صواب في مراهناتهما في العامين 2006 و2007 ضد سوق الرهانات العقارية، وكسبا 100 مليون دولار في العملية، «فقد قاما في الواقع بقضاء وقت متسائلين كيف يمكن للأشخاص الذين كانوا على صواب بطريقة مثيرة (أي هما نفسيهما) أن يحافظوا على قدرتهم على عدم الثقة والشك وعدم اليقين التي مكنتهما من أن يكونا على صواب.»

وقد فهم ليدلي وماي قيمة عدم ثقتهما البنيوية، ولكن آخرين شعروا بفزع شديد منها إلى درجة أنهم تخلوا عن فرصة استثمار المال مع الاثنين - مضحين، في الواقع، بملايين الدولارات لتحاملهم ضد FUD. ويقول بوكين كيري، الذي يعرف تشارلي جيداً، «ما كان مذهلاً مع تشارلي ليدلي هو أنه كان لديك هنا مستثمر بارع محافظ إلى درجة استثنائية. وإذا كنت قلقاً بشأن المخاطرة، لم يكن هناك من هو أفضل للذهاب إليه. ولكنه كان سيئاً للغاية في جمع المال لأنه كان يبدو متردداً بشأن كل شيء. وكان العملاء المحتمَلون يخرجون من مكتب تشارلي وهم يخشون إعطاءه المال لأنهم كانوا يظنون أنه كان يفتقر إلى الإيمان الراسخ. وفي الوقت ذاته، كانوا يسكبون المال في صناديق تدار بواسطة مدراء يفيضون بالثقة واليقين. وبطبيعة الحال، عندما تحول الاقتصاد، خسرت المجموعة الواثقة نصف أموال عملائها، في حين جمع تشارلي وجيمي ثروة. وأي شخص استخدم الإشارات الاجتماعية لتقييم المدراء الماليين أفضِيَ به إلى النتيجة الخاطئة تماماً.»

~

هناك مثال آخر، وهو من انهيار العام 2000 لفقاعة الدوت كوم، وهو يتعلق بشخص يصف نفسه بأنه انطوائي مقره في أوماها، في ولاية نبراسكا، حيث يُعرَف عنه جيداً أنه يُغلق الباب على نفسه داخل مكتبه لساعات في كل مرة.

لقد استخدم وارين بوفيت، المستثمر الأسطوري وواحد من أكثر الناس ثراء في العالم، السمات ذاتها تماماً التي استكشفناها في هذا الفصل - المثابرة الفكرية والتفكير الحصيف والقدرة على رؤية إشارات التحذير والتصرف تجاهها - ليجمع مليارات الدولارات لنفسه وللمساهمين في شركته، بيركشاير هاثوي. وبوفيت معروف بالتفكير بترو عندما يفقد الناس من حوله صوابهم. وقال، «إن النجاح في الاستثمار ليس له علاقة بزائر الذكاء، فعندما يكون لديك ذكاء متوسط، فإن ما تحتاج إليه هو المزاج للسيطرة على الدوافع التي تودي بالأشخاص الآخرين إلى المتاعب في الاستثمار.»

وفي كل صيف، منذ العام 1983، كان المصرف الاستثماري المتخصص والصغير، آلين وشركاه (Allen & Co.)، يستضيف مؤتمراً مدته أسبوع في صن فالي، في ولاية إيداهو. وهذا ليس مجرد مؤتمر. إنه شيء استثنائي، مع حفلات مُسرِفة ورحلات طوف نهرية وتزلج على الجليد وركوب دراجات في الجبال وصيد أسماك بذبابة صيد اصطناعية وركوب خيل وعدد كبير من المربيات للاعتناء بأطفال الضيوف. ويخدم الضيوف وسائل الإعلام، وتشمل قائمة الضيوف أقطاب الصحف ومشاهير من هوليوود ونجوماً من سيليكون فالي مع أسماء لامعة، مثل توم هانكس وكانديس بيرغن وباري ديللر وروبرت ميردوخ وستيف جوبز وديان سوير وتوم بروكاو.

وفي شهر تموز/يوليو من العام 1999، وفقاً للسيرة الذاتية الرائعة لـ وارين بوفيت والتي كتبتها أليس شرودر، كرة الثلج (The Snowball)، فقد كان واحداً من أولئك الضيوف، وكان يحضر سنة تلو الأخرى مع عائلته كاملة برفقته، وكان يصل بواسطة طائرة غلفستريم النفاثة ويقيم، مع باقي الحضور من كبار الشخصيات، في مجموعة مختارة من الشقق الخاصة التي تطل على ملعب الغولف. وكان بوفيت يحب إجازته السنوية في صن فالي، معتبراً إياها مكاناً رائعاً بالنسبة لعائلته لتجتمع معاً، وللحاق بأصدقاء قدامى.

ولكن في هذه السنة كان المزاج مختلفاً. لقد كانت ذروة الازدهار الاقتصادي، وكانت هناك وجوه جديدة على الطاولة - رؤساء شركات التكنولوجيا الذين أصبحوا أثرياء وأصحاب نفوذ بين عشية وضحاها، تقريباً، وأصحاب رأس المال المغامر الذين زودوهم بالمال. وكان هؤلاء الأشخاص يبلون بلاء حسناً جداً. وعندما ظهرت مصورة المشاهير أني ليبوفيتز لكي تلتقط صور «فريق وسائل الإعلام لجميع النجوم» لصالح مجلة فانيتي فير، مارس بعضهم ضغوطاً ليكونوا في الصورة. لقد كانوا المستقبل، على حد اعتقادهم. ولم يكن بوفيت بتاتاً جزءاً من هذه المجموعة. لقد كان مستثمراً من المدرسة القديمة، والذي لم تتم مشاهدته متلبساً يمارس جنون المضاربة في شركات لم تُظهِر توقعات ربحية واضحة. وقد صرف البعض النظر عنه بصفته من مخلفات الماضي. ولكن كان بوفيت قوياً بما يكفي ليقدم خطابه الرئيسي في اليوم الأخير من المؤتمر.

فكر طويلاً وبإمعان بشأن الخطاب، وأمضى أسابيع في تحضيره. وبعد إحماء الحشد بقصة مشوّقة فيها انتقاص ذاتي - كان بوفيت يخاف الخطابة إلى أن التحق بدورة ديل كارنيغي - قال للحشد، في تفصيل تم تحليله بدقة شديدة وببراعة، لماذا لن يستمر السوق الصاعد الذي تغذيه شركات التكنولوجيا. لقد درس بوفيت البيانات، ولاحظ إشارات الخطر، ومن ثم توقف وتفكّر فيما كانت تعنيه. وقد كان أول توقع علني يُقدمه منذ ثلاثين عاماً.

لم يكن الجمهور منفعلاً، على حد قول شرودر. لقد كان بوفيت يُمطر على موكبهم، وقدموا له تصفيقاً من وضع الوقوف، ولكن في خصوصية، فقد نبذ الكثيرون أفكاره، وقالوا، «وارين العجوز الطيب، رجل ذكي، ولكنه في هذه المرة فوّت الفرصة.»

وفي وقت لاحق من ذلك المساء، اختُتِم المؤتمر بعرض رائع للألعاب النارية. وكما هو الحال دائماً، فقد كان نجاحاً باهراً. إلا أن الجانب الأكثر أهمية من التجمع - وارين بوفيت يحذر الحشد من إشارت السوق التحذيرية - لم يتم الكشف عنه حتى السنة التالية، عندما انفجرت فقاعة الدوت كوم، تماماً كما قال إنها ستفعل.

ويعتز بوفيت ليس فقط بسجل إنجازاته، ولكن أيضاً في اتباع «بطاقة النتائج الداخلية» الخاصة به. وهو يقسّم الناس إلى أشخاص يركزون على فطرتهم، وأولئك

الذين يتبعون القطيع. ويقول بوفيت عن حياته كمستثمر، «أشعر بأنني مستلقٍ على ظهري، وهناك كنيسة سيستين، وأنا أرسمها باستمرار. يعجبني الأمر عندما يقول الناس، 'يا إلهي، إنها لوحة جميلة جداً.' ولكنها لوحتي، وعندما يقول شخص ما، 'لماذا لم تضع قدراً أكبر من اللون الأحمر بدلاً من الأزرق؟' وداعاً. إنها لوحتي. وأنا لا أكترث ما الذي يبيعونها من أجله. اللوحة نفسها لن تكتمل أبداً. وهذا أحد الأشياء العظيمة بشأنها.»

الجزء
الثالث

هل جميع الثقافات لديها مثل أعلى انبساطي؟

8

القوة الناعمة

الأميركيون من أصل آسيوي والمثل الأعلى الانبساطي

بطريقة لطيفة، يمكنك أن تهز العالم.
المهاتما غاندي

إنه يوم مشمس من أيام ربيع العام 2006، ويحدثني مايك وي، طالب في سنة التخرج في مدرسة لينبروك الثانوية قرب كوبيرتينو، في ولاية كاليفورنيا، عن تجربته كطالب أميركي من أصل صيني. يرتدي مايك ملابس رياضية أميركية جميعها باللون الكاكي، وسترة واقية، وقبعة بيسبول، إلا أن وجهه اللطيف وشاربه الناعم كانا يمنحانه هالة فيلسوف ناشئ، وكان يتحدث بصوت هادئ إلى درجة أنه كان علي أن أنحني للأمام لكي أسمعه.

ويقول مايك، «في المدرسة، أكون مهتماً كثيراً بالاستماع لما يقوله المعلم وبأن أكون طالباً جيداً، بدلاً من أن أكون مهرج الصف، أو أن أتفاعل مع صبيان آخرين في الصف. وإذا كان التصرف بغير تحفظ والصراخ في الصف سيؤثر على التعليم الذي أتلقاه، يكون من الأفضل إذا تحيزت للتعليم.»

ويروي مايك وجهة النظر هذه كأمر واقع، ولكن يبدو أنه يعرف إلى أي مدى هي غير مألوفة وفقاً للمعايير الأميركية. ويبين أن موقفه يأتي من والديه. «إذا كان لدي خيار بين فعل شيء لنفسي، مثل الخروج مع الأصدقاء، أو الدراسة في المنزل، أفكر في والديّ.

وذلك يمدني بالقوة للاستمرار في الدراسة. يقول لي والدي إن عمله هو برمجة الحواسيب، وإن عملي هو الدراسة.

وقامت والدة مايك بتعليمه الدرس ذاته بالقدوة. وهي معلمة رياضيات سابقة عملت كخادمة عندما هاجرت إلى أميركا الشمالية، وكانت تحفظ مفردات اللغة الإنجليزية أثناء قيامها بغسل الصحون. ويقول مايك إنها هادئة جداً، وعاقدة العزم إلى حد كبير. «إنه من شيم الصينيين حقاً متابعة دراستك بهذه الطريقة. ولدى أمي ذلك النوع من القوة الذي ليس بإمكان كل شخص أن يراه.»

جميع المؤشرات تقول إن مايك جعل والديه فخورين. واسم المستخدم لبريده الإلكتروني «طالب، (A- student)» وقد حصل للتو على مقعد يُحسَد عليه في السنة الأولى في جامعة ستانفورد. وهو طالب من النوع المتفاني الذي يفكر بعمق بحيث أن أي مجموعة من الناس ستكون معتدَّة بانتمائه إليها. ومع ذلك، وفقاً لمقالة بعنوان «هجرة البيض الجديدة» الذي نُشر في صحيفة وال ستريت جورنال قبل ستة أشهر فقط، فإن الأسر من البيض تهجر كوبيرتينو بأعداد كبيرة، وذلك تحديداً بسبب صبيان مثل مايك. إنهم يفرون من علامات الاختبار المرتفعة جداً ومن عادات الدراسة المذهلة للكثير من الطلاب الأميركيين من أصل آسيوي. وذكر المقال أن الآباء البيض خافوا من أن لا يتمكن أولادهم من المواكبة أكاديمياً. واقتبست من طالب في مدرسة ثانوية: «إذا كنت آسيوياً، تؤكد أنك ذكي. وإذا كنت أبيض، فعليك أن تثبت ذلك.»

ولكن المقال لم يستكشف ما الذي يكمن وراء هذا الأداء الأكاديمي الممتاز. وكان عندي فضول بشأن ما إذا كان ميل المدينة العلمي يعكس ثقافة معزولة عن أسوأ تجاوزات المثل الأعلى الانبساطي - وإذا كان الأمر هكذا، كيف سيبدو ذلك. قررتُ أن أقوم بزيارة وأكتشف الأمر.

للوهلة الأولى، تبدو كوبيرتينو كما لو كانت تجسيداً للحلم الأميركي. الكثير من الأميركيين من أصل آسيوي، المهاجرون من الجيل الأول والجيل الثاني، يعيشون ويعملون هنا في حدائق مكاتب شركات التكنولوجيا الفائقة، فالمقر الرئيسي لشركة أبل في رقم 1 شارع إنفينيت لوب يقع في المدينة، ومقرات غوغل في ماونتن فيو موجودة إلى

الأمام مباشرة على الطريق. وتنسل سيارات معتنى بها بدقة بالغة على طول الجادّات، والعدد القليل من المارة يرتدون ملابس مرتبة ذات ألوان مشرقة، وملابس بيضاء مُبهجة. والمنازل الريفية غير الجذابة مرتفعة الثمن، إلا أن المشترين يعتقدون أن الأمر يستحق التكلفة من أجل جعل أبنائهم يلتحقون بنظام المدارس الحكومية المشهورة في المدينة، مع أعداد طلابها الذين يتوجهون إلى مدارس اللبلاب. ومن بين 615 طالباً في دفعة تخرج العام 2010 في مدرسة كوبيرتينو مونتا فيستا الثانوية (77 بالمائة منهم هم أميركيون من أصل آسيوي، وفقاً لموقع المدرسة الإلكتروني، الذي يمكن الوصول إلى بعض أجزائه باللغة الصينية)، وصل 53 طالباً منهم إلى المراحل نصف النهائية للمنح الدراسية القومية على أساس الجدارة (National Merit Scholarship). وكان معدل العلامات المشترك لطلاب مونتا فيستا الذين تقدموا لامتحان السات في العام 2009 كان 1916 من 2400، أعلى بـ27 بالمائة من المتوسط على المستوى القومي.

والأطفال الذين يحظون بالتقدير في مدرسة مونتا فيستا الثانوية لا يكونون بالضرورة رياضيين أو مفعمين بالمرح، وفقاً للطلاب الذين التقيت بهم هنا. وبدلاً من ذلك يكونون مواظبين على الدراسة وأحياناً هادئين. ويقول لي طالب أميركي من أصل كوري، يُدعى كريس، في السنة الدراسية الثانية، «كون المرء نبيهاً هو أمر يحظى بالإعجاب، حتى وإن كان المرء غريباً.» ويصف كريس تجربة صديقه، الذي انتقلت أسرته لقضاء سنتين في بلدة في ولاية تينيسي حيث كان يعيش عدد قليل من الأميركيين من أصل آسيوي. لقد استمتع صديقه بالتجربة، ولكنه عانى من صدمة ثقافية. في تينيسي «يوجد أشخاص أذكياء إلى حد رهيب، ولكنهم كانوا دائماً بمفردهم. هنا، يكون لدى الأشخاص الأذكياء حقاً الكثير من الأصدقاء، لأنهم يستطيعون مساعدة الناس في عملهم.»

تعتبر المكتبة بالنسبة لبلدة كوبيرتينو مماثلة لمركز التسوق أو ملعب كرة القدم في بلدات أخرى: مركز غير رسمي للحياة القروية. ويشير صبيان المدرسة الثانوية بمرح للدراسة على أنها «ذاهب للقيام بما يقوم به النيرد» (going nerding). كرة القدم والتشجيع ليسا من الأنشطة التي تحظى بالتقدير بشكل خاص. ويقول كريس، «فريقنا لكرة القدم مقزز.» على الرغم من أن إحصائيات الفريق الأخيرة مثيرة للإعجاب أكثر مما

يشير كريس، إلا أن وجود فريق كرة قدم مهلهل يبدو أنه يحمل أهمية رمزية بالنسبة له. ويشرح، «لا يمكنك حتى أن تعرف أنهم لاعبو كرة قدم. إنهم لا يرتدون معاطفهم، ويسافرون في مجموعات كبيرة. وعندما تخرَّج أحد أصدقائي، شغلوا فيديو وكان لسان حال صديقي يقول، 'لا أصدق أنهم يعرضون لاعبي كرة قدم ومشجعين في هذا الفيديو.' ليس ذلك هو ما يدفع هذه البلدة.»

ويذكر لي تيد شيتا، أستاذ ومستشار لفريق الروبوتات في مدرسة مونتا فيستا الثانوية، أمراً مشابهاً. يقول، «عندما كنت في المدرسة الثانوية، كان يتم منعك من التصويت في انتخابات الطلاب إذا لم تكن ترتدي معطفاً يمثل الفريق الرئيسي في المدرسة. وفي معظم المدارس الثانوية توجد مجموعات تحظى بشعبية تستبد بالآخرين. ولكن هنا ليس للصبيان في تلك المجموعة أي سلطة على الطلاب الآخرين. الهيئة الطلابية ذات توجّه أكاديمي إلى درجة لا تسمح بتلك الأمور.»

توافق مستشارة جامعية محلية اسمها بورفي مودي، «لا يتم النظر بدونية تجاه الانطوائية. إنها مقبولة، وفي بعض الأحيان تحظى بتقدير وإعجاب. إنه أمر رائع أن تكون بطلاً في مسابقات الشطرنج للأساتذة وأن تعزف في الفرقة.» هناك طيف انطوائي - انبساطي هنا، كما هو الحال في كل مكان، ولكن الأمر يبدو كما لو أن أعداد الطلاب موزع، ببضع درجات إضافية، نحو طرف الانطوائية. وقد لاحظت شابة، وهي أميركية من أصل صيني كانت على وشك أن تبدأ سنتها الأولى في جامعة للنخبة على الساحل الشرقي، هذه الظاهرة بعد لقاء بعض طلاب صفها المقبلين على الإنترنت، وهي قلقة بشأن ما قد يحمله المستقبل بعد كوبيرتينو. وتقول، «لقد تواصلت مع بضعة أشخاص على فيسبوك، ويبدو أنهم مختلفون تماماً. أنا هادئة جداً. ولست من النوع الذي يذهب إلى الحفلات أو يختلط بالناس، ولكن يبدو أن كل شخص هناك اجتماعي للغاية وما شابه. ولست متيقنة من أنني سأكوِّن أصدقاء عندما أصل إلى هناك.»

ويقيم أحد المتصلين معها على الفيسبوك في بالو ألتو المجاورة، وأسألها كيف سترد إذا قام ذلك الشخص بدعوتها لقضاء الصيف معاً.

تقول، «من المحتمل أنني لن أفعل ذلك، قد يكون من الممتع الالتقاء بهم وما شابه، ولكن أمي لا تريدني أن أبتعد إلى ذلك الحد، لأنني يجب أن أدرس.»

أنا متأثرة بإحساس هذه الشابة بالتزام الأبناء، وعلاقته بمنح الأولوية للدراسة على الحياة الاجتماعية. ولكن هذا ليس أمراً غير مألوف في كوبيرتينو، فكثير من الأطفال الأميركيين من أصل آسيوي يذكرون لي أنهم يدرسون طوال الصيف بناء على طلب والديهم، حتى أنهم يرفضون دعوات إلى حفلات أعياد ميلاد في تموز/يوليو بحيث يمكنهم التفوق في منهاج الرياضيات في تشرين أول/ أكتوبر المقبل. وتشرح تيفاني لياو، وهي فتاة وقورة في السنة الدراسية الثانية ومتجهة إلى جامعة سوارثمور، ووالداها من تايوان، «أعتقد أنها ثقافتنا. أدرسي، إحصلي على نتائج جيدة، لا تخلقي مشاكل، إنه أمر فطري بالنسبة لنا أن نكون هادئين أكثر. وعندما كنت طفلة وأذهب إلى منزل أصدقاء والديّ، كنت أحضر كتاباً معي. لقد كان مثل هذا الحجاب الواقي، وكما لو كانوا يقولون، 'إنها مجتهدة جداً!' وكان ذلك مديحاً.»

من الصعوبة بمكان تخيل أمهات وآباء أميركيين خارج كوبيرتينو يبتسمون لطفل يقرأ في مكان عام بينما يتجمع كل شخص آخر حول حفلة الشواء. ولكن من المرجح أن الوالدين الذين درسوا في المدارس قبل جيل، في بلدان آسيوية، قد تعلموا هذا الأسلوب الأهدأ عندما كانوا أطفالاً. وفي كثير من الغرف الصفية، في شرقي آسيا، يشدد المنهاج التقليدي على الاستماع والكتابة والقراءة والحفظ. وببساطة، لا يكون التكلم نقطة تركيز، وتتم محاولة الثني عنه حتى.

وتقول هنغ وي تشاين، وهي أم في كوبيرتينو أتت إلى الولايات المتحدة من تايوان في العام 1979 من أجل الدراسة في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، «هناك تتعلم الموضوع، ثم يختبرونك. لم يكونوا، على الأقل عندما كبرت، يخرجون عن الموضوع كثيراً، ولم يكونوا يسمحون للطلاب بالثرثرة بلا هدف. وإذا وقفتَ وتكلمتَ كلاماً فارغاً، يتم توبيخك.»

هونغ هي واحدة من أكثر الناس الانبساطيين المرحين الذين التقيتهم في حياتي، نظراً للايماءات الممتدة الكبيرة والضحكات المتكررة من الأعماق. ترتدي بنطال ركض

قصير، وحذاء رياضياً، وحلي من العنبر، وتستقبلني بعناق شديد حار وتقود السيارة بنا إلى مخبز لتناول الإفطار. ونتناول حلوانا ونتحدث بشكل ودّي كصديقتين.

وهكذا، يعتبر أمراً معبر أنه حتى هونغ تذكر صدمتها الثقافية عند دخولها غرفة صفية ذات نمط أميركي لأول مرة. لقد كانت تعتبر أنه من الوقاحة المشارَكة في الصف لأنها لم تكن تريد أن تهدر وقت زملائها في الصف. وتقول ضاحكة، بكل تأكيد، «كنت الشخص الهادئ هناك. في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، كان الأستاذ يبدأ الصف قائلاً، لنتناقش، وكنت أنظر إلى أقراني بينما كانوا يتحدثون بكلام فارغ، وكان الأساتذة يتحلون بالصبر، حيث كانوا يستمعون فقط إلى كل شخص.» تومئ برأسها بشكل هزلي محاكية أساتذتها المحترمين بشكل مفرط.

«أتذكر أنني كنت مذهولة. لقد كان فصل لغويات، ولم يكن ما يتحدث عنه الطلاب له علاقة باللغويات! وفكرت، 'أوه في أميركا، حالما تبدأ بالحديث تكون على ما يرام.'»

وإذا كانت هونغ منذهلة من النمط الأميركي في المشاركة الصفية، فمن المرجح أن يكون أساتذتها منذهلين بالدرجة ذاتها من عدم رغبتها في التحدث. وبعد عشرين عاماً كاملة من انتقال هونغ إلى الولايات المتحدة، قامت صحيفة سان خوزيه ميركوري نيوز بنشر مقال بعنوان «تقاليد التعليم الغربية والشرقية تصطدمان.» مستكشفة استياء الأساتذة من ممانعة الطلاب المولودين في آسيا مثل هونغ من المشاركة في الغرف الصفية في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس. وأشار أحد الأساتذة إلى «حاجز الإذعان» الذي يوجده تبجيل الطلاب الأسيويين لمعلميهم. وتعهد آخر بأن يجعل المشاركة في الصف جزءاً من العلامات من أجل حث الطلاب الآسيويين على التكلم في الصف. وقال ثالث، «من المفترض أن تقلل من شأن نفسك في التعلم الصيني لأن هناك مفكرين آخرين أعظم منك إلى حد كبير. وهذه مشكلة دائمة في الصفوف التي يشكل فيها الأميركيون من أصل آسيوي أغلبية.»

أثار المقال رد فعل عاطفي عند الجالية الأميركية من أصل آسيوي. وقال البعض إن الجامعات مصيبة بشأن أن الطلاب الآسيويين بحاجة للتكيف مع أعراف التعليم الأميركية. ونشر أحد القراء على الموقع الإلكتروني المُسمى بسخرية الأقلية النموذجية (ModelMinority.com) «سمح الأميركيون من أصل آسيوي لأشخاص أن يتفوقوا

عليهم بسبب صمتهم.» وشعر آخرون بأنه لا ينبغي إجبار الطلاب الآسيويين على التكلم حتى يمتثلوا للنمط الغربي. وكتبت هيجنغ كيم، وهي أخصائية في علم النفس الثقافي في جامعة ستانفورد، «ربما أنه بدلاً من محاولة تغيير طُرقهم، يمكن للجامعات أن تتعلم أن تصغي إلى صوتهم الصامت.» وذلك في ورقة تناقش أن التكلم لا يكون دائماً عملاً إيجابياً.

~

كيف يحدث أن الآسيويين والغربيين يستطيعون أن ينظروا إلى التفاعلات الصفية ذاتها، وأن تصفها جماعة على أنها «مشاركة صفية» وتصفها الجماعة الأخرى على أنها «التحدث بكلام فارغ»؟ وقد قامت مجلة أبحاث الشخصية (The Journal of Research in Personality) بنشر جواب لهذا السؤال على شكل خريطة مرسومة من قِبل الباحث في علم النفس روبرت ماكراي. وتبدو خريطة ماكراي مثل شيء من الممكن أن تراه في الكتب الدراسية في مادة الجغرافيا، إلا أنه قائم، على حد قوله، «ليس على هطول الأمطار أو كثافة السكان، ولكن على مستويات سمة الشخصية،» وظلالها تتكون من الرمادي الداكن والرمادي الفاتح - الداكن للانبساطية والفاتح للانطوائية - تكشف عن صورة «واضحة تماماً: آسيا انطوائية، أوروبا انبساطية.» ولو أن الخريطة احتوت أيضاً على الولايات المتحدة، لكانت ملونة باللون الرمادي الداكن، حيث يُعتبَر الأميركيون من أكثر الناس انبساطية على الأرض.

وقد تبدو خريطة ماكراي ممارسة كبرى في التنميط الثقافي. ويعتبر تصنيف قارات بأكملها حسب نوع الشخصية تعميماً عاماً: إذ يمكنك أن تجد أناساً ذوي صوت مرتفع في وسط الصين بالقدر ذاته تماماً من السهولة التي تجدهم بها في أتلانتا، في ولاية جورجيا. كما أن الخريطة لا تأخذ بالاعتبار الاختلافات الثقافية الدقيقة داخل بلد أو إقليم. والناس في بكين لديهم أساليب مختلفة عن أولئك الموجودين في شنغهاي، وكلاهما مختلف أيضاً عن المواطنين في سيؤول وطوكيو. وبطريقة مشابهة، يعتبر وصف الآسيويين على أنهم

«أقلية نموذجية» - حتى وإن كان يُقصد من ذلك الإطراء - تضييقاً وفيه شيء من التعالي كأي وصف يختزل الأفراد إلى مجموعة من السمات الجماعية المتصوَّرة. ومن المحتمل أيضاً أن هناك إشكالية في وصف كوبيرتينو على أنها حاضنة للمتميزين من طلاب العلم، بصرف النظر عن مقدار ما في ذلك من الإطراء الذي قد يبدو للبعض.

ولكن على الرغم من أنني لا أريد أن أشجع على تعيين أدوار جامدة على مستوى قومي أو عرقي، إلا أن تجنب موضوع الاختلافات الثقافية بأكمله سيكون أمراً مؤسفاً: فهناك الكثير من الجوانب للأنماط الثقافية والشخصية التي يمكن، ويجب، للعالم أن يتعلم منها. وقد درس الباحثون لعقود عديدة الاختلافات الثقافية في نوع الشخصية، خصوصاً بين الشرق والغرب، وخصوصاً البعد المتعلق بالانطوائية - الانبساطية، وهو الزوج الوحيد من السمات الذي يعتقد الخبراء في علم النفس، الذين لا يتفقون تقريباً على أمر عندما يتعلق بتصنيف الشخصية البشرية، أنه بارز وقابل للقياس في كافة أنحاء العالم.

والكثير من هذه الأبحاث تُقدِّم نتائج مماثلة لنتائج خريطة ماكراي. وعلى سبيل المثال، قارنت إحدى الدراسات بين أطفال تتراوح أعمارهم ما بين الثامنة والعاشرة في مدينتي شنغهاي وجنوب أونتاريو، في كندا، ووجدت أن الأطفال الخجولين والحساسين يتم تجنبهم من قِبل أقرانهم في كندا ولكنهم يكونون رفاق لعب مرغوبين في الصين، حيث يكون من المرجح أكثر أن يتم ترشيحهم لأدوار قيادية. ويُسمى الأطفال الصينيون الحساسون والمحافظون دونغشي (متفهمون)، وهو تعبير شائع يستخدم للمديح.

وبصورة مماثلة، يذكر الطلاب الصينيون في المرحلة الثانوية للباحثين أنهم يفضلون الأصدقاء «المتواضعين» و«المؤثرين» و«الذين يعملون بجدية،» في حين يبحث طلاب المدارس الثانوية الأميركيون عن «المرِح» و«المتحمِّس» و«الاجتماعي.» ويكتب مايكل هاريس بوند، وهو أخصائي في علم نفس ما بين الثقافات ويركِّز على الصين، «إن التناقض مُذهل. الأميركيون يشددون على الاجتماعية ويُثمنون تلك الصفات التي تكوِّن روابط مرحة سهلة. والصينيون يشددون على الصفات الأعمق، مُركزين على الفضائل الأخلاقية والإنجاز.»

وفي دراسة أخرى طُلب من أميركيين من أصل آسيوي وأميركيين من أصل أوروبي، أن يُفكروا بصوت مرتفع أثناء القيام بحل مشاكل تحتاج إلى تفكير ووجدوا أن

أداء الآسيويين يكون أفضل بكثير عندما يُسمح لهم بأن يكونوا هادئين، مقارنة مع البيض، الذين كان أداؤهم جيداً عندما كانوا يتحدثون بصوت مرتفع عن حل مشاكلهم.

وهذه النتائج ليست مفاجئة لأي شخص مُطلع على مواقف الآسيويين التقليدية تجاه الكلمات المنطوقة: الكلام من أجل توصيل المعلومات التي هناك حاجة لمعرفتها. والهدوء والتأمل علامتان على التفكير العميق والحقيقة الأسمى. وتعتبر الكلمات أسلحة من المحتمل أن تكون خطيرة وتكشف أموراً من الأفضل أن لا يُتحدَث بها، وهي تؤذي أناساً آخرين، ويمكنها أن تسبب المتاعب لمن ينطق بها. وعلى سبيل المثال، خذ بالاعتبار الأقوال المأثورة التالية من الشرق:

الريح تعصف، ولكن الجبال تبقى ساكنة.
- قول مأثور ياباني

أولئك الذين يعرفون لا يتكلمون.
أولئك الذين يتكلمون لا يعرفون.
- لاو تسي، طريقة لاو تسي.

على الرغم من أنني لا أبذل محاولة خاصة لكي ألتزم بقواعد السلوك الخاصة بالصمت، فإن العيش وحيداً يجعلني أمتنع عن خطايا الكلام.
- كامو نو تشومي، منعزل ياباني في القرن الثاني عشر

وقارنها بأقوال مأثورة من الغرب:

كن بارعاً في الكلام حتى تكون قوياً، حيث أن قوة المرء تكمن في اللسان، والكلام أعظم قوة من القتال.
- أمثال بِتَاح حُتِب، 2400 قبل الميلاد

الكلام هو الحضارة بعينها. الكلمة، حتى الكلمة الأكثر تناقضاً، تحافظ على الاتصال - الصمت هو الذي يعزل.
- توماس مان، الجبل السحري

الدولاب الذي يُصدر صريراً يحظى بالشحمة.

ما الذي يكمن وراء هذه المواقف المختلفة اختلافا صارخاً؟ إحدى الإجابات تتمثل في تبجيل التعليم على نطاق واسع بين الآسيويين، لا سيما أولئك القادمين من بلدان «حزام كونفوشيوس»، مثل الصين واليابان وكوريا وفيتنام وحتى يومنا هذا، تعرِض بعض القرى نُصباً للطلاب الذين اجتازوا اختبار الدكتوراة (جينشي) المرهِق في عهد سلالة مينغ قبل مئات السنين. ويكون من الأسهل كثيراً اجتياز ذلك النوع من الاختبارات بتفوق إذا قمت - مثل الأطفال في كوبيرتينو - بقضاء عطلات الصيف في الدراسة.

وهناك تفسير آخر يتمثل في هوية المجموعة. فالكثير من الثقافات الآسيوية هي ثقافات ذات توجّه نحو الفريق، ولكن ليس بالطريقة التي يفكر فيها الغربيون في الفِرق، فالأفراد في آسيا يرون أنفسهم على أنهم جزء من كلٍ أعظم - سواء كان الأسرة أو الشركة أو المجتمع - ويعتبرون الانسجام مع المجموعة أمراً غاية في الأهمية. وفي كثير من الأحيان يضعون رغباتهم في منزلة أدنى بالنسبة لمصالح المجموعة، متقبلين منزلتهم في تسلسلها الهرمي.

إن الثقافة الغربية، على النقيض من ذلك، منظَّمة حول الفرد. حيث نرى أنفسنا على أننا وحدات قائمة بذاتها، ومصيرنا يتمثل في التعبير عن أنفسنا، وفي السعي من أجل الحصول على النِعم الخاصة بنا، وفي التحرر من القيود غير المناسبة، وفي تحقيق الشيء الوحيد الذي نعتقد أننا أتينا نحن، ونحن بمفردنا، إلى هذا العالم من أجل القيام به. قد نكون اجتماعيين، إلا أننا لا نخضع لإرادة المجموعة، أو على الأقل لا نحب أن نفكر أننا نفعل ذلك. نحن نحب ونحترم والدينا، ولكننا نستاء من أفكار مثل البِر بالوالدين، مع ما فيها من معانٍ ضمنية بالتبعية وضبط النفس. وفي تعاملنا مع الآخرين، فإننا نفعل ذلك كوحدات مستقلة تستمتع مع وحدات مستقلة أخرى، ونتنافس معها، ونبرز مقارنة بها، ونناور من أجل الحصول على مركز معها، وكذلك، نعم، نحبها. وحتى الرب عند الغرب يكون ميالاً إلى التوكيد، ويعبر عن ذاته بصوت مرتفع، ومهيمن، وابنه يسوع لطيف ولين، ولكنه أيضاً يتمتع بسحر شخصية ورجل مؤثر يرضي الجماهير (يسوع المسيح نجم عالمي [Jesus Christ Superstar]).

من المنطقي، إذن، أن الغربيين يقدِّرون الجرأة والمهارة الكلامية، وهما سمتان تعززان الفردانية، في حين أن الآسيويين يثمِّنون الهدوء والتواضع والحساسية، ما يعمل على تعزيز تلاحم المجموعة. إذا كنت تعيش في مجموعة، عندئذ تجري الأمور بسلاسة أكبر بكثير إذا تصرفت بضبط للنفس وحتى بخضوع.

وقد تم إظهار هذا التفضيل بشكل واضح في دراسة، باستخدام الرنين المغناطيسي الوظيفي، أجريَت في الآونة الأخيرة، وقام الباحثون فيها بعرض صور لرجال في أوضاع هيمنة (أرجل متشابكة، عضلات ناتئة، أرجل موضوعة بثبات على الأرض)، وأوضاع خضوع (أكتاف منحنية، أيدٍ متشابكة بشكل وقائي على الفخذ، الرجلان مضمومتان معاً بتلاصق) على سبعة عشر شخصاً من الأميركيين وسبعة عشر شخصاً من اليابانيين. ووجدوا أن صور الهيمنة نشَّطت مراكز المسرَّات في أدمغة الأميركيين، في حين أن صور الخضوع عملت الأمر ذاته بالنسبة لليابانيين.

من منظور غربي، من الممكن أن يكون صعباً رؤية ما هو الأمر الجذاب في الخضوع لإرادة الآخرين. ولكن ما قد يبدو خضوعاً بالنسبة للغربيين، يمكن أن يبدو تهذيباً بالنسبة للكثير من الآسيويين. وحدثني دون تشن، الطالب الأميركي من أصل صيني في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد والذي تعرفتَ عليه في الفصل 2، عن الوقت الذي تشارك فيه بشقة مع مجموعة من الأصدقاء الآسيويين إضافة إلى صديقه الأبيض المقرَّب، شخص لطيف بسيط، شعر دون بأنه يمكن أن ينسجم معهم.

لقد ظهر التضارب عندما لاحظ الصديق الأبيض أن الأطباق تتراكم في المغسلة، وطلب من رفاق الغرفة الآسيويين أن يشاركوا بنصيبهم العادل من غسل الصحون. ويقول دون إن الشكوى لم تكن غير منطقية، واعتقد صديقه أنه صاغ طلبه بأدب واحترام. ولكن رفاق غرفته الآسيويين رأوا الأمر مختلفاً. وبالنسبة لهم، أعطى انطباعاً بأنه قاسٍ وغاضب. وقال دون إن الآسيوي في مثل هذه الحالة سيكون حذراً أكثر بنبرة صوته. وسوف يصيغ استياءه على شكل سؤال، وليس طلباً أو أمراً. أو ربما لا يثير المسألة نهائياً. إذ إن الأمر لا يستحق إغضاب المجموعة من أجل بضعة أطباق قذرة.

وبعبارة أخرى، إن ما يبدو للغربيين على أنه إذعان للآسيويين هو في الواقع اهتمام بحساسية الآخرين يُشعَر به بعمق. وكما يلاحظ أخصائي علم النفس، هاريس بوند، «فقط أولئك الذين يأتون من عُرف محدد هم الذين من شأنهم تسمية النمط [الآسيوي] في الخطاب 'طمس ذاتي' وداخل هذا العُرف غير المباشر، ربما تتم تسميته 'احترام العلاقات.'» واحترام العلاقات يقود إلى ديناميكيات اجتماعية يمكن أن تبدو رائعة من منظور غربي.

على سبيل المثال، بسبب احترام العلاقات لا يتخذ اضطراب القلق الاجتماعي في اليابان، المعروف بـ تاجين كيوفوشو، شكل القلق المفرط من إحراج الذات، كما هو الحال في الولايات المتحدة، بل من إحراج الآخرين. وبسبب احترام العلاقات، يجد الرهبان البوذيون في التيبت السلام الداخلي (ومستويات سعادة مرتفعة جداً، وفقاً لقياسات في أجهزة مسح الدماغ) من خلال التأمل بهدوء في تعاطف. وبسبب احترام العلاقات، كان ضحايا هيروشيما يعتذرون لبعضهم البعض لأنهم بقوا على قيد الحياة. وتكتب كاتبة المقالات ليديا ميليه، «لقد تم توثيق كياستهم بشكل جيد، ولكنها ما زالت باقية في القلب. قال أحدهم، منحنياً، مع تقشر جلد ذراعه بشكل شرائط 'أنا أعتذر، يؤسفني أنني ما زلت على قيد الحياة في حين أن طفلك ليس كذلك.' وقال آخر بجد وشفتاه منتفختان بحجم برتقالتين بينما كان يتحدث إلى طفل كان ينتحب بالقرب من أمه الميتة، 'أنا آسف أنني لم أمت بدلاً منها.'»

وعلى الرغم من أن احترام العلاقات في الغرب جدير بالإعجاب وجميل، فكذلك هو احترام الغرب للحرية الفردية والتعبير عن الذات والمصير الشخصي. النقطة الهامة ليست أن أحدهم متفوق على الآخر، ولكن أن اختلافاً ثقافياً عميقاً في القيم الثقافية له تأثير قوي على أنماط الشخصية المفضلة من قِبل كل ثقافة. في الغرب، نؤيد المثل الأعلى الانبساطي، في حين أن معظم آسيا (على الأقل قبل تغريب العقود العديدة الماضية)، يعتبر الصمت من ذهب. وهاتان الرؤيتان المتناقضتان تؤثران على الأمور التي نقولها عندما يقوم شركاؤنا في الغرفة بجعل الأطباق تتراكم في المغسلة - والأشياء التي لا نقولها في الغرفة الصفية في الجامعة.

علاوة على ذلك، فإنها تقول لنا إن المثل الأعلى الانبساطي ليس مقدساً مثلما نكون قد ظننا. لذا، إذا كنت تفكر في أعماقك بأنه مجرد أمر طبيعي أن يهيمن الجريء والاجتماعي على المُحافظ والحساس، وأن المثل الأعلى الانبساطي هو أمر أساسي للبشرية، فإن خريطة ماكراي للشخصية تشير إلى حقيقة مختلفة: أن كل طريقة للوجود - صامت وثرثار، حذر ومِقدام، مكبوت وبدون ضوابط - يكون مُميِّزاً لحضارته العظيمة الخاصة.

~

من المفارقة أن بعض الناس الذين يجدون الصعوبة الأكبر في إدراك هذه الحقيقة هم الأطفال الأميركيون من أصل آسيوي من كوبيرتينو. وعندما يتجاوزون مرحلة المراهقة ويغادرون حدود مسقط رأسهم، يجدون عالماً يكون فيه الازعاج والتكلم علناً هما التذاكر للشعبية والنجاح المالي. ويتدنى الوضع بحيث ينتهي بهم الأمر بالعيش بوعي مزدوج - آسيويون جزئياً وأميركيون جزئياً - وكل جانب يشكِّك في الجانب الآخر. ومايك ماي، الطالب في المدرسة الثانوية الذي ذكر لي أنه يُفضِّل الدراسة على الاختلاط الاجتماعي، هو مثال ممتاز لهذا التناقض، فعندما التقينا لأول مرة، كان طالباً في السنة الأخيرة في المدرسة الثانوية، ولا يزال مُحتضَناً بارتياح في شرنقة كوبيرتينو. وقال لي مايك، مشيراً إلى الآسيويين بصورة عامة، «لأننا نشدد كثيراً جداً على التعليم لا تكون الحياة الاجتماعية جزءاً كبيراً من أنفسنا.»

وعندما ذهبتُ للقاء مايك في الخريف التالي في سنته الجامعية الأولى في ستانفورد، على بُعد عشرين دقيقة فقط بالسيارة من كوبيرتينو ولكنها مختلفة تماماً من الناحية الديموغرافية، كان يبدو مضطرباً. والتقينا في مقهى في الهواء الطلق، حيث جلسنا بالقرب من مجموعة من الرياضيين الذين كثيراً ما كانوا ينفجرون ضاحكين. أومأ مايك برأسه على الرياضيين، وكانوا جميعهم من البيض. وقال، يبدو أن البيض «أقل خوفاً من أن يفكر الناس الآخرين في أن ما قالوه كان بصوت مرتفع جداً أو غبياً جداً.» وكان مايك مُحبَطاً

من سطحية الأحاديث في صالة الطعام، ومن «الهراء» الذي كثيراً ما كان يحل محل المشاركة الصفية في ندوات السنة الجامعية الأولى. وكان يُمضي أوقات فراغه عموماً مع آسيويين آخرين، وذلك، جزئياً، لأن لديهم «المستوى ذاته من الانفتاح الاجتماعي» الذي لديه. وكان غير الآسيويين يجعلونه يشعر عادة كما لو أن عليه «أن يكون في حالة شديدة من الإثارة أو الاهتياج، على الرغم من أن ذلك قد لا يكون منسجماً مع من أكون.»

وقال لي، «يوجد في سكن الطلاب الذي أقيم فيه أربعة من الآسيويين، من بين خمسين من الطلبة. وهكذا، أشعر بأنني مرتاح أكثر بقربهم. وهناك هذا الشخص الذي يُدعى برايان، وهو هادئ جداً، ويمكنني أن أعرف أن لديه تلك السمة الآسيوية حيث تكوني خجولة نوعاً ما، وأشعر بالراحة بالقرب منه لذلك السبب. وأشعر بأنني أستطيع أن أكون أنا نفسي بالقرب منه. وليس على أن أقوم بفعل أي شيء فقط لأبدو رائعاً، في حين أنني عندما أكون مع مجموعة من الناس غير الآسيويين، أو الذين يكونون صاخبين حقاً، أشعر بأن علي أن أمثل دوراً.»

وبدا مايك رافضاً للأنماط الغربية في التواصل، ولكنه أقر بأنه رغب أحياناً أن يكون بمقدوره أن يكون هو نفسه صاخباً وغير مكبوت. وقال عن رفاقه في الصف من البيض، «إنهم مرتاحون أكثر بشخصيتهم الخاصة.» والآسيويون «ليسوا غير مرتاحين بمن يكونون، وإنما هم غير مرتاحين في التعبير عن من يكونون.» وفي أي مجموعة، يكون هناك دائماً ذلك الضغط لكي يكونوا منطلقين في حين لا يكون بإمكانهم أن يكونوا كذلك، ويمكنك أن ترى ذلك في وجوههم.»

وأخبرني مايك عن فعالية كسر الجمود لطلاب السنة الأولى والتي شارك فيها، وهي عبارة عن سكافنجر هنت في سان فرانسيسكو كان من المفترض أن تشجع الطلاب على الخروج من منطقة الراحة الخاصة بهم. وكان مايك هو الآسيوي الوحيد المُعيَّن في مجموعة مشاكسة، وقام بعضهم بالركض عراة في شارع في سان فرانسيسكو، وارتدوا ملابس الجنس الآخر في متجر متعدد الأقسام أثناء الفعالية. وذهبت إحدى الفتيات إلى أحد معارض فكتوريا سيكريتس وخلعت ملابسها إلى الملابس الداخلية. وبينما كان مايك يروي لي هذه التفاصيل، اعتقدت أنه كان سيخبرني أن هذه المجموعة بالغت كثيراً

في التصرف غير المناسب، إلا أنه لم يكن انتقادياً للطلاب الآخرين. لقد كان انتقادياً تجاه نفسه.

«عندما يقوم الناس بفعل مثل هذه الأمور، تكون هناك مرحلة أشعر فيها بعدم الراحة بها. إنها تظهِر حدودي الخاصة. أحياناً أشعر أنهم أفضل مني.»

وكان مايك يحصل على رسائل مماثلة من أساتذته. وبعد بضعة أسابيع من الفعالية التوجيهية، قامت مرشدته الأكاديمية - أستاذة في كلية الطب في ستانفورد - بدعوة مجموعة من الطلاب إلى منزلها. وأمل مايك في ترك انطباع جيد، ولكن لم يكن بإمكانه التفكير في أي شيء يقوله. وبدا أنه لم يكن عند الطلاب الآخرين أي مشكلة في المزاح في كل مكان، وفي طرح أسئلة ذكية.» وعندما قال في نهاية المطاف وداعاً، مازحته الأستاذة قائلة، «لقد كنت صاخباً جداً اليوم يا مايك، لقد أشعرتني بالهياج تماماً.» وغادر منزلها وقد انتابه شعور سيء تجاه نفسه. واختتم بأسف، «الأشخاص الذين لا يتحدثون يُعتبَرون ضعافاً أو ناقصين.»

ومن المؤكد أن هذه المشاعر ليست جديدة تماماً على مايك. فقد جرب القليل منها عندما كان في المدرسة الثانوية. وقد يكون لكوبيرتينو أخلاقيات كونفوشيوسية، تقريباً، للهدوء والدراسة واحترام العلاقات، ولكنها تخضع لأعراف المثل الأعلى الانبساطي بالرغم من ذلك. وفي مركز التسوق المحلي في فترة ما بعد ظهر أيام العطل، يقوم مراهقون أميركيون مزهوون بأنفسهم، من أصل آسيوي، بالصياح منادين على فتيات مدهشات يرتدين قمصاناً قطنية بحمالات رفيعة، ويعلقن تعليقات ممازحة. وفي صباح يوم السبت في المكتبة، يدرس بعض المراهقين بتركيز شديد في الزوايا، ولكن يتجمهر آخرون على طاولات صاخبة. وقلة من الأطفال الأميركيين من أصل آسيوي، من الذين تحدثت معهم في كوبيرتينو، يعرّفون أنفسهم بكلمة انطوائي، على الرغم من أنهم وصفوا أنفسهم فعلياً على أنهم كذلك. وفي حين أنهم ملتزمون بعمق بقيم والديهم، يبدو أنهم يُقسّمون العالم إلى آسيويين «تقليديين» مقابل «آسيويين نجوم.» يُبقي التقليديون رؤوسهم منخفضة ويُنجزون واجباتهم المنزلية. ويكون أداء النجوم جيداً من الناحية الأكاديمية، ولكنهم أيضاً يمزحون في الصف ويعارضون معلميهم ويجعلون أنفسهم محط الأنظار.

وقال لي مايك، يحاول الكثير من الطلاب، عمداً، أن يكونوا أكثر انفتاحاً من والديهم. «يعتقدون أن والديهم هادئون جداً وهم يحاولون أن يكونوا منطلقين بتباهٍ.» وقد بدأ بعض الآباء والأمهات بتحويل قيمهم، أيضاً. وقال مايك، «لقد بدأ الآباء والأمهات في رؤية أنه ليس من المجدي أن يكون المرء هادئاً، لذلك فهم يُشجعون أبناءهم على الإقبال على الخطابة والمناظرة. كان برنامجنا في الخطابة والمناظرة الأوسع نطاقاً في كاليفورنيا، لمنح الطلاب الفرصة في التحدث بصوت مرتفع وبشكل مقنع.»

ومع ذلك، عندما التقيتُ مع مايك لأول مرة في كوبيرتينو، كان إحساسه بنفسه وبقيمه سلبياً إلى حد كبير. لقد كان يعرف أنه ليس من النجوم الآسيويين - منح نفسه 4 على مقياس للشعبية من 1 إلى 10 - ولكنه بدا مرتاحاً بطبيعته التي هو عليها. وقال لي في ذلك الوقت، «أفضِّل أن أمضي أوقاتي مع أناس تكون شخصياتهم أصيلة أكثر، وهذا من شأنه أن يدفعني نحو أشخاص أهدأ. من الصعب أن أكون مبتهجاً عندما أحاول في الوقت ذاته أن أكون حكيماً.»

وفي الواقع أن مايك ربما كان محظوظاً لأنه تمتع بشرنقة كوبيرتينو كل تلك الفترة الطويلة التي أمضاها. والأطفال الأميركيون من أصل آسيوي، الذين نشأوا في مجتمعات ذات طبيعة أميركية نموذجية أكثر، يواجهون هذه المسائل، التي واجهها مايك في ستانفورد كطالب في السنة الجامعية الأولى، في وقت أبكر بكثير في حياتهم. ووجدت دراسة، تقارن المراهقين من الجيل الثاني من الأميركيين من أصل أوروبي والأميركيين من أصل صيني على مدى خمس سنوات، أن الأميركيين من أصل صيني كانوا انطوائيين أكثر بكثير من نظرائهم الأميركيين طوال فترة المراهقة - ودفعوا الثمن من تقديرهم الذاتي. وفي حين كان شعور الأميركيين من أصل صيني الانطوائيين، في سن الثانية عشرة، بشأن أنفسهم شعوراً طيباً تماماً - ربما لأنهم كانوا لا يزالون يقيسون أنفسهم وفقاً لأنظمة قيم والديهم التقليدية - فإن تقديرهم الذاتي هبط هبوطاً حاداً جداً بحلول الوقت الذي أصبحوا فيه في السابعة عشرة وتعرضوا أكثر للمثل الأعلى الانبساطي الأمريكي.

بالنسبة للأطفال الأميركيين من أصل آسيوي، تكون تكلفة الفشل في التأقلم هو القلق الاجتماعي. ولكن عندما يكبرون ربما يدفعون الثمن من رواتبهم. وقد قام الصحفي نيكولاس ليمان ذات مرة بإجراء مقابلات مع مجموعة من الأميركيين من أصل آسيوي حول موضوع النفوذ على أساس الجدارة من أجل كتابه، الاختبار الكبير (The Big Test). وكتب، «هناك رأي تتحكم فيه العواطف يظهر باستمرار ويتمثل في أن النفوذ على أساس الجدارة ينتهي في يوم التخرج، وأنه بعد ذلك يبدأ الآسيويون بالتراجع إلى الخلف لأنهم لا يمتلكون النمط الثقافي المناسب للتقدم إلى الأمام: سلبيون جداً، غير ودودين بما يكفي.»

وقد قابلت الكثير من المهنيين في كوبيرتينو الذين يعانون من هذه المسألة. وأسرَّت لي ربة منزل ميسورة الحال بأن جميع الأزواج في دائرتها الاجتماعية قبلوا في الآونة الأخيرة وظائف في شنغهاي، وكانوا يتنقلون بين كوبيرتينو وشنغهاي، وذلك، جزئياً، بسبب أنماطهم الهادئة التي منعتهم من التقدم محلياً. وقالت إن الشركات الأميركية «تعتقد أنهم لا يستطيعون تدبر أمر العمل، بسبب العروض التقديمية. ويتعين عليك في عالم الأعمال أن تجمع الكثير من الكلام الفارغ معاً وتعرضه. يقوم زوجي دائماً بتوضيح وجهة نظره ويكون ذلك نهاية الأمر. وعندما تنظر إلى الشركات الكبرى، ليس هناك أي مدير تنفيذي، تقريباً، في القمة من آسيا. وهم يقومون بتوظيف شخص لا يعرف أي شيء عن العمل، ولكن ربما يستطيع أن يقدِّم عرضاً جيداً.»

لقد حدثني مهندس برمجيات عن مدى الإهمال الذي شعر به في العمل مقارنة بأشخاص آخرين، «على الأخص أشخاص من أصول أوروبية، الذين يتحدثون بدون تفكير.» وقال، في الصين «إذا كنت هادئاً، يُنظر إليك على أنك حكيم. والأمر مختلف تماماً هنا. هنا يعبر الناس عن رأيهم بحرية وبدون تردد. حتى وإن كانت لديهم فكرة غير ناضجة تماماً بعد، يتحدث الناس عنها أيضاً بكل حرية وبدون تردد. لو كان بإمكاني أن أكون أفضل في التواصل، ربما كان عملي مُقدَّر أكثر بكثير. وعلى الرغم من أن مديري يقدِّرني، فهو لا يزال لا يعرف أنني قمت بعمل رائع جداً.»

بعدئذ أفضى إلي المهندس بأنه سعى للتدريب على النمط الانبساطي الأميركي عند أستاذ اتصال من مواليد تايوان اسمه بريستون ني. وفي كلية فوتهيل، مباشرة خارج

كوبيرتينو، يقوم ني بعقد ندوات طوال النهار بعنوان «النجاح في التواصل للمهنين المولودين في الخارج.» ويتم الإعلان عن الدورة على الإنترنت من خلال مجموعة محلية تُدعى سيليكون فالي سبيك أب أسوسييشن، والتي تتمثل رسالتها في «مساعدة المهنيين المولودين في الخارج على النجاح في الحياة من خلال تحسين المهارات الناعمة. (ويرِد على الصفحة الرئيسية لموقع المنظمة، «عبِّر عن رأيك بصوت مرتفع!» وكذلك، «معاً الجميع يحقق أكثر في إس في إس سبيك أب.»)

انطلاقاً من فضولي بشأن ما سيبدو عليه تعبير المرء عن رأيه من منظور آسيوي، قمتُ بالتسجيل في هذه الدورة، وبعد عدد من صباحات أيام السبت وجدتُ نفسي جالسة على منضدة في غرفة صفية حديثة إلى درجة صارخة، وكانت شمس الجبل في جنوبي كاليفورنيا تتدفق عبر ألواح نوافذها الزجاجية. وكان هناك حوالى خمسة عشر طالباً ككل، الكثير منهم من بلدان آسيوية ولكن بعضهم من أوروبا الشرقية وأميركا الجنوبية، أيضاً.

واستهل الأستاذ ني، وهو رجل يبدو ودوداً ويرتدي طقماً على النمط الغربي وربطة عنق بلون ذهبي مع رسم صيني لشلال ولديه ابتسامة خجولة، الحصة بلمحة عامة عن ثقافة عالم الأعمال الأميركية. وقال محذراً، في الولايات المتحدة، تحتاج إلى الأسلوب جنباً إلى جنب مع الجوهر إذا كنت تريد التقدم. قد لا يكون ذلك منصفاً، وقد لا تكون تلك هي الطريقة الأفضل للحكم على مساهمة شخص ما في المحصلة النهائية. «ولكنك إن لم تكن ذو شخصية كاريزمية، يمكنك أن تكون الشخص الأكثر ذكاء في العالم ومع ذلك لا تُحترَم.»

وقال ني إن هذا مختلف عن الكثير من الثقافات الأخرى. وعندما يقوم زعيم الحزب الشيوعي الصيني بإلقاء خطاب، يقوم بقراءته، ليس حتى من جهاز الملقِّن، بل من ورقة. «إذا كان هو القائد، يكون على الجميع أن يُصغوا.»

طلب ني متطوعين، وأحضر راج، وهو مهندس برمجيات هندي في العشرينيات من العمر يعمل في شركة من شركات فورتشن 500، إلى الجزء الأمامي من الغرفة. وكان راج يرتدي زي سيلكون فالي المكوّن من قميص بأزرار غير رسمي وسروال تشينو، ولكن لغة جسده كانت دفاعية. فقد كان يقف وذراعاه متقاطعتان بصورة دفاعية على صدره، وهو يجرجر قدميه على الأرض بجزمة مشي المسافات الطويلة التي كان يرتديها.

وفي وقت سابق من ذلك الصباح، عندما تجولنا في أنحاء الغرفة معرِّفين بأنفسنا، قال لنا، بصوت مرتجف من مقعده في الصف الخلفي، إنه أراد أن يتعلم «كيف يُجري محادثات أكثر» وكذلك «أن يكون منفتحاً أكثر.»

وطلب الأستاذ ني من راج أن يتحدث أمام الصف عن خططه لبقية عطلة نهاية الأسبوع.

رد راج وهو ينظر بثبات إلى ني، «سوف أذهب لتناول العشاء مع صديق.» وكان صوته بالكاد مسموعاً. وأضاف، «ثم ربما أذهب غداً في نزهة للمشي لمسافات طويلة.»

طلب الأستاذ ني منه أن يحاول مرة ثانية.

قال راج، «سوف أذهب إلى العشاء مع صديق، وبعدئذ، كلام غير واضح، كلام غير واضح، كلام غير واضح، سوف أذهب في نزهة للمشي لمسافات طويلة.»

قال الأستاذ ني لراج بلطف، «انطباعي عنك هو أنني أستطيع أن أعطيك الكثير من العمل لتنجزه، ولكن لا ينبغي علي أن أعطيك الكثير من الاهتمام. تذكر، في سيليكون فالي، يمكنك أن تكون الشخص الأذكى والأكثر قدرة، ولكن إن لم يكن بإمكانك أن تعبر عن نفسك بالإضافة إلى إظهار عملك، فسوف تحظى بتقدير أقل مما تستحق. والكثير من المهنيين المولودين في الخارج يعانون من هذا الأمر، أنت عامل مجدّ مبجل بدلاً من قائد.»

أومأ أفراد الصف بتعاطف.

وتابع ني، «إلا أن هناك طريقة لتكون نفسك، ولتسمح للمزيد من نفسك أن يخرج عبر صوتك. الكثير من الآسيويين يستخدمون مجموعة صغيرة من العضلات عندما يتحدثون. لذلك سوف نبدأ بالتنفس.»

بذلك، طلب من راج أن يستلقي على ظهره وأن يلفظ أحرف العلة الإنجليزية الخمسة. «إيه ...إي ... يو ... أو ... آي...» وقام راج بترنيم الأحرف، وصوته يخرج من أرضية الغرفة الصفية. «إيه ... إي ...يو ... أو ... إيه ... إي ... يو ... أو ... آي ...»

وأخيراً اعتبر الأستاذ ني أن راج جاهز للوقوف مرة أخرى.

وسأل، «الآن، ما هي الأمور المشوِّقة التي تخطط للقيام بها بعد الدرس؟» مصفقاً بيديه تشجيعاً.

«الليلة سوف أذهب لتناول العشاء في منزل صديق، وفي الغد سوف أذهب في نزهة للمشي لمسافات طويلة مع صديق آخر.» كان صوت راج أعلى من قبل. وصفق الصف بحيوية بالغة.

ويُعتبَر الأستاذ نفسه مثالاً يُحتذى لما يمكن أن يحدث عندما تعمل على ذلك. وبعد الحصة الصفية قمت بزيارته في مكتبه وذكر لي كم كان خجولاً عندما أتى إلى الولايات المتحدة لأول مرة – كيف كان يضع نفسه في أوضاع مثل المعسكرات الصيفية، وكليات الأعمال، حيث كان يتدرب على التصرف كانبساطي إلى أن أصبح يقوم بذلك بصورة طبيعية. وفي هذه الأيام لديه عمل استشاري ناجح مع عملاء يشملون ياهوو، وفيزا ومايكروسوفت، حيث يُعلِّم المهارات التي اكتسبها هو نفسه.

ولكن عندما بدأنا التحدث عن أفكار آسيوية عن «القوة الناعمة» – ما يسميه ني القيادة «بواسطة الماء وليس بواسطة النار» – بدأتُ أرى جانباً منه كان أقل إعجاباً بأنماط التواصل الغربية. وقال ني، «في الثقافات الآسيوية، يكون هناك في كثير من الأحيان طريقة بارعة للحصول على ما تريد. وهي ليست دائماً عدوانية، ولكنها يمكن أن تتسم بالحزم الشديد والمهارة الكبيرة، وفي النهاية يتم إنجاز الكثير بواسطتها. القوة العدوانية ترهقك، والقوة الناعمة تجعلك تكسب دعم الآخرين.»

طلبت من الأستاذ أن يُقدم أمثلة من الواقع عن القوة الناعمة، ولمعت عيناه وهو يحدثني عن عملاء تكمن قوتهم في أفكارهم وفي قلوبهم. والكثير من هؤلاء الناس كانوا منظمين لمجموعات موظفين – مجموعات نسائية، مجموعات تنوع – الذين تمكنوا من حشد أناس لقضيتهم من خلال الإقناع بدلاً من الديناميكية. كما أنه تحدث عن مجموعات مثل أمهات ضد القيادة في حالة الثمالة – مجموعات من الناس الذين يغيرون الحياة ليس من خلال قوة شخصيتهم الساحرة ولكن من خلال اهتمامهم. إن مهاراتهم في التواصل كافية لتوصيل رسالتهم، ولكن قوتهم الحقيقية تأتي من الجوهر.

وقال ني، «على المدى الطويل، إذا كانت الفكرة جيدة، يتحول الناس. وإذا كانت القضية عادلة وسخرت كل إمكاناتك من أجلها، فهو تقريباً قانون كوني: سوف تجتذب الناس الذين يريدون أن يشاركوا في قضيتك. القوة الناعمة هي المثابرة الهادئة. الناس الذين أفكر بهم مثابرون جداً في تفاعلاتهم اليومية والشخصية. وفي نهاية المطاف يقومون ببناء فريق.» وقال ني، «لقد تمت ممارسة القوة الناعمة من قِبل أشخاص أُعجبنا بهم على مر التاريخ: الأم تيريزا، بوذا، غاندي.

لقد صُدمت عندما قام ني بذكر غاندي. لقد طلبت من جميع من التقيت بهم، تقريباً، من طلاب المدرسة الثانوية في كوبيرتينو أن يذكروا اسم قائد مُعجبين به، والكثيرون ذكروا غاندي. ما الذي كان بشأنه وأدى إلى إلهامهم كثيراً؟

~

وفقاً لسيرته الذاتية، كان غاندي رجلاً خجولاً وهادئاً بطبعه. وعندما كان طفلاً، كان يخاف من كل شيء: اللصوص والأشباح والأفاعي والظلام، وعلى الأخص الناس الآخرين. وقد دفن نفسه في الكتب، وكان يركض إلى المنزل من المدرسة فور انتهاء اليوم الدراسي، خوفاً من أن يضطر للتحدث مع أي شخص. وحتى في شبابه، عندما انتُخِب لأول منصب قيادي له كعضو في اللجنة التنفيذية للجمعية النباتية، حضر جميع اللقاءات، ولكنه كان خجولاً جداً إلى درجة لا تسمح له بالكلام.

وسأله أحد الأعضاء، محتاراً، «أنت تتكلم معي بطريقة جيدة تماماً، ولكن لماذا لا تفتح شفتيك أبداً في اجتماعات اللجنة؟ أنت كسول.» وعندما نشب صراع سياسي في اللجنة، كان لدى غاندي آراء مُحكَمَة، إلا أنه كان خائفاً جداً من النطق بها. كان قد كتب أفكاره بنية قراءتها بصوت مرتفع في اجتماع، ولكنه في النهاية كان خائفاً جداً حتى من القيام بذلك. وقد تعلم غاندي مع مرور الزمن أن يتدبر أمر خجله، ولكنه في الواقع لم يتغلب عليه أبداً. لم يكن بإمكانه التحدث ارتجالياً، وكان يتجنب إلقاء خطابات حيثما كان

ذلك ممكناً. وحتى في وقت متأخر من حياته، كتب، «لا أعتقد أنني أستطيع، أو أن يكون لي ميل حتى في الاستمرار بالبقاء في اجتماع لأصدقاء منخرطين في الحديث.»

ولكن مع خجله جاءت علامته الفريدة من القوة - شكل من ضبط النفس يمكن فهمه على أفضل وجه من خلال تفحص بعض زوايا قصة حياة غاندي غير المعروفة كثيراً. فعندما كان شاباً قرر أن يسافر إلى انجلترا لدراسة القانون، ضد رغبات زعماء طائفته الفرعية من مودهي بانيا. وكان أعضاء الطائفة ممنوعين من أكل اللحوم، واعتقد الزعماء أن النباتية غير ممكنة في انجلترا. ولكن غاندي كان قد تعهد لأمه الحبيبة بأن يمتنع عن تناول اللحوم، لذلك لم يكن يرى أي خطر في الرحلة. وذكر ذلك للسيه، مختار المجتمع. وقال السيه، «هل ستتجاهل أوامر الطائفة؟» أجاب غاندي، «أنا عاجز حقاً، أعتقد أن الطائفة يجب أن لا تتدخل في هذه المسألة.»

بوم! تم طرده - وهو حُكم بقي نافذاً حتى عندما عاد من انجلترا بعد عدة سنوات مع توقعات النجاح لمحام شاب يتكلم اللغة الإنجليزية. وكانت الطائفة منقسمة على نفسها بشأن كيفية التعامل معه، فتقبَّلته فئة في حين أخرجته الأخرى. وكان هذا يعني أنه من غير المسموح لغاندي حتى أن يأكل أو يشرب في منازل أقرانه من أعضاء الطائفة، بمن فيهم شقيقته وأمه ووالد زوجته.

وكان غاندي يعرف أن رجلاً آخر كان سيحتج من أجل قبوله من جديد. ولكنه لم يعتبر ذلك أمراً هاماً. وكان يعرف أن العِراك لا يولِّد سوى الانتقام. وبدلاً من ذلك اتبع رغبات السيه وابتعد حتى عن أسرته. وكانت أخوات زوجته مستعدات لاستقباله في بيوتهن بالسر، ولكنه رفض ذلك.

ونتيجة هذا الامتثال؟ ليس فقط أن الطائفة توقفت عن إزعاجه، بل إن أعضاءها - بمن فيهم أولئك الذين طردوه - دعموه في عمله السياسي فيما بعد، بدون انتظار أي شيء مقابل ذلك، وعاملوه بمودة وكرم. وكتب غاندي فيما بعد، «أنا على قناعة بأن جميع هذه الأمور الجيدة نتيجة لعدم مقاومتي. ولو أنني تصرفت باهتياج من أجل أن يتم قبولي في الطائفة، ولو أنني حاولت أن أقوم بتقسيم الطائفة إلى معسكرين، ولو أنني قمت

باستفزاز رجال الطائفة، لقاموا بالتأكيد بالانتقام، وبدلاً من الابتعاد عن العاصفة، كنت وجدت نفسي عند عودتي من انجلترا في دوامة من الاهتياج.»

وهذا النمط - اتخاذ قرار بقبول ما قد يعترض عليه رجل آخر - حدث مراراً وتكراراً في حياة غاندي. فعندما كان محامياً شاباً في جنوب إفريقيا، تقدم بطلب لنقابة المحامين المحلية. وكانت جمعية المحامين لا تريد أعضاء من الهند، وحاولت عرقلة طلبه من خلال إلزامه بإحضار نسخة أصلية من شهادة كانت موجودة في أحد الملفات في محكمة بومباي العليا، وبالتالي لا يمكن الحصول عليها. شعر غاندي بغضب شديد، ولكنه أدرك جيداً أن السبب الحقيقي لهذه العقبات كان التمييز. إلا أنه لم يسمح لمشاعره أن تظهر. وبدلاً من ذلك تفاوض بصبر، إلى أن وافقت جمعية المحامين على قبول شهادة من صاحب مقام رفيع محلي.

وجاء اليوم الذي وقف فيه لأداء القسَم، وفي تلك اللحظة طلب منه كبير القضاة أن ينزع عمامته. ورأى غاندي حدوده الحقيقية عندئذ. كان يعرف أن المقاومة يمكن أن تكون مبرَّرة، ولكنه كان يؤمن باختيار معاركه، لذلك نزع عمامته. انزعج أصدقاؤه، وقالوا إنه كان عليه أن يدافع عن معتقداته. ولكن غاندي شعر بأنه تعلم تقدير جمال الحلول الوسط.»

لو سردت لك هذه القصص بدون ذكر اسم غاندي وإنجازاته اللاحقة، لكان من الممكن أن تراه كرجل سلبي جداً. وتعتبَر السلبية في الغرب خطيئة. ووفقاً لقاموس ميريام ويبستر، أن يكون المرء سلبياً يعني أن «يكون تحت هيمنة قوة خارجية.» وهي تعني أيضا أن يكون المرء «خنوعاً.» وفي نهاية المطاف، قام غاندي نفسه بنبذ تعبير «المقاومة السلبية،» والتي اعتبرها مرتبطة بالضعف، مُفضلاً ساتياغراها، التعبير الذي صاغه ليعني «الثبات في السعي نحو الحقيقة.»

ولكن كما تعني ساتياغراها ضمناً، لم تكن سلبية غاندي ضعفاً على الإطلاق. إنها تعني التركيز على هدف نهائي ورفض تحويل الطاقة نحو مناوشات لا داعي لها على طول الطريق. ويعتقد غاندي أن ضبط النفس كان مَلَكته الأكثر أهمية. وقد ولِدَت من خجله:

لقد قمتُ بصورة طبيعية بتشكيل عادة تقييد أفكاري ذاتياً. وفي حياتي، نادراً ما فلتت من لساني أو قلمي كلمة بدون تفكير. وعلمتني الخبرة أن الصمت جزء من الانضباط الروحي لمن ينذر نفسه للحقيقة. ونجد الكثير من الناس الذين يتوقون بفارغ الصبر للتحدُّث. وجميع هذا التحدث نادراً ما يمكن أن يُقال عنه إنه ذو فائدة للعالم. إنه هدر كبير للوقت. وفي الواقع أن خجلي كان درعي وترسي. لقد أتاح لي أن أكبر، وقد ساعدني في تمييزي للحقيقة.

~

لا تقتصر القوة الناعمة على نماذج أخلاقية رائعة مثل المهاتما غاندي. خذ بالاعتبار، على سبيل المثال تفوّق الآسيويين في مجالات مثل الرياضيات والعلوم التي هناك ضجة كبيرة حوله. ويعرِّف الأستاذ ني القوة الناعمة على أنها «مثابرة هادئة،» وتكمن هذه السمة في صميم التفوق الأكاديمي تماماً كما كانت في انتصارات غاندي السياسية. وتتطلب المثابرة الهادئة انتباهاً دائماً - في الواقع ضبط المرء لردود أفعاله تجاه المؤثرات الخارجية.

واختبار TIMSS (التوجُّهات العالمية في دراسة الرياضيات والعلوم) هو اختبار رياضيات وعلوم قياسي يُعطى كل أربع سنوات لأطفال من كافة أنحاء العالم. وبعد كل اختبار، يقوم الباحثون بدراسة هذه النتائج من جميع الجوانب، مقارنين نتائج الطلاب من مختلف البلدان. والدول الآسيوية، مثل كوريا وسنغافورة واليابان وتايوان، تكون باستمرار في قمة القائمة. على سبيل المثال، في العام 1995، وهي أول سنة تم فيها إجراء اختبار TIMSS، حصلت كوريا وسنغافورة واليابان على أعلى متوسط علامات في الرياضيات للمدارس المتوسطة، وكانت من بين أفضل أربع دول في العالم في العلوم. وفي العام 2007، عندما قام الباحثون بقياس عدد الطلاب، في دولة ما، الذين وصلوا إلى العلامة المرجعية المتقدمة على المستوى العالمي (Advanced International Benchmark) - مكانة النجومية لطلاب الرياضيات - وجدوا أن معظم المتميزين كانوا متجمعين في عدد قليل من البلدان الآسيوية. حوالى 40 بالمائة من طلاب الصف الرابع في سنغافورة

وهونغ كونغ وصلوا، أو تجاوزوا، العلامة المرجعية المتقدمة، و40 إلى 45 بالمائة من طلاب الصف الثامن في تايوان وكوريا وسنغافورة تمكنوا من الوصول إليها. وعلى مستوى العالم، كان متوسط الطلاب الذين وصلوا إلى العلامة المرجعية المتقدمة فقط 5 بالمائة لطلاب الصف الرابع و2 بالمائة لطلاب الصف الثامن.

كيف نفسر هذه الفجوات الهائلة في الأداء بين آسيا وباقي العالم؟ خذ بالاعتبار هذه المعلومة المشوقة في اختبار TIMSS. يُطلب من الطلاب الذين يتقدمون للامتحان أن يجيبوا على مجموعة طويلة مملة من الأسئلة عن أنفسهم، تتراوح من إلى أي مدى يستمتعون بالعلوم إلى ما إذا كان هناك ما يكفي من الكتب في منزلهم لملء ثلاثة صناديق كتب أو أكثر. ويحتاج الاستبيان إلى وقت طويل لملئه، وحيث أنه لا يؤثر على العلامة النهائية، يترك كثير من الطلاب الكثير من الأسئلة بدون إجابات. وينبغي أن تكون مثابراً جداً حتى تُجيب عن كل سؤال. ولكن يتبين وفقاً لدراسة أجريت من قِبل الأستاذ إيرلنغ بو، أن الدول التي يقوم طلابها بتعبئة قدر أكبر من الاستبيان يكون لديها عادة طلاب يبلون بلاء حسناً في اختبار TIMSS. وبعبارة أخرى، يبدو أن الطلاب الممتازين ليس فقط يمتلكون قدرات معرفية لحل مسائل الرياضيات والعلوم، ولكنهم يمتلكون أيضاً سمة شخصية مفيدة: المثابرة الهادئة.

ووجدت دراسات أخرى أيضاً مستويات غير عادية من المثابرة حتى عند أطفال آسيويين صغار جداً. على سبيل المثال، قامت أخصائية علم نفس ما بين الثقافات، بريسيلا بلينكو بإعطاء أطفال يابانيين وأميركيين في الصف الأول الابتدائي أحجية غير قابلة للحل لكي يعملوا عليها في عزلة، بدون مساعدة من أطفال آخرين أو من معلم، وقارنت طول المدة التي يحاولون فيها قبل أن يستسلموا. أمضى الأطفال اليابانيون في المتوسط 13.93 دقيقة في العمل على الأحجية قبل أن ينسحبوا، في حين أمضى الأميركيون 9.47 دقيقة فقط. وثابر أقل من 27 بالمائة من الطلاب الأميركيين لمدة تصل إلى المدة التي أمضاها الطالب الياباني المتوسط - وفقط 10 بالمائة من الطلاب اليابانيين انسحبوا بالسرعة التي انسحب فيها الطالب الأميركي المتوسط. وتعزو بلينكو هذه النتائج إلى سمة المثابرة عند اليابانيين.

إن المثابرة الهادئة التي أبداها الكثير من الآسيويين، والأميركيين من أصل آسيوي، ليست مقتصرة على مجالات مثل الرياضيات والعلوم، فبعد عدة سنوات من أول رحلة لي إلى كوبيرتينو، ذهبت للقاء تيفاني لياو، الطالبة في المدرسة الثانوية التي كانت متوجهة إلى جامعة سوارثمور، والتي كان والداها يمدحانها كثيراً بسبب حبها للقراءة، حتى في وجود مجموعة من الناس، عندما كانت صغيرة. عندما التقينا لأول مرة، كانت تيفاني ذات وجه طفولي في السابعة عشرة من عمرها في طريقها إلى الجامعة، وقالت لي في ذلك الوقت إنها كانت تشعر بالإثارة للسفر إلى الساحل الشرقي للقاء أشخاص جدد، ولكنها كانت أيضاً خائفة من العيش في مكان حيث لا يوجد أحد سواها يشرب شاي الفقاعات (bubble tea)، الشراب الشعبي المُبتكر في تايوان.

والآن أصبحت تيفاني طالبة في مرحلة متقدمة محنكة وخبيرة بشؤون الحياة والناس. وقد درست في الخارج في إسبانيا. ووقعت ملاحظاتها بلمسة قارية. «أبرازوس، تيفاني»، (أبرازوس تعني العناق بالإسبانية). وفي صورها على الفيسبوك، ذهب المظهر الطفولي، وحلت محله ابتسامة كانت لا تزال ناعمة وودية ولكن أيضاً عارفة.

وكانت تيفاني في طريقها لتحقيق حلمها في أن تصبح صحفية، وقد تم مؤخراً انتخابها رئيسة تحرير لصحيفة الجامعة. وما زالت تصف نفسها بأنها خجولة - تشعر باندفاع الحرارة إلى وجهها عندما تستهل الحديث أمام جمهور، أو تلتقط السماعة للتحدث مع غريب - ولكنها أصبحت مرتاحة أكثر في التعبير عن نفسها علناً. وهي تعتقد أن «سماتها الهادئة،» كما تسميها، ساعدتها في أن تصبح رئيسة التحرير. وبالنسبة لتيفاني، القوة الناعمة تعني الإصغاء بانتباه، وأخذ ملاحظات شاملة، والقيام بأبحاث مستفيضة عن الأشخاص الذين تريد مقابلتهم قبل لقائهم وجهاً لوجه. وكتبت لي، «ساهمت هذه العملية في نجاحي كصحفية.» لقد أصبحت تيفاني تتقبل قوة الهدوء.

~

عندما التقيت لأول مرة مع مايك وي، طالب جامعة ستانفورد الذي تمنى لو أنه كان غير مكبوت كرفاقه في الصف، قال إن الزعيم الهادئ هو شيء لا وجود له. وسأل، «كيف يمكنك أن تجعل الناس يعرفون أن لديك إيماناً راسخاً إذا كنت هادئاً بشأنه؟» وأكدت له أن الأمر ليس كذلك، ولكن لدى مايك قدر كبير من القناعة الهادئة بعدم قدرة الأشخاص الهادئين على توصيل قناعتهم بعمق شديد إلى درجة أنني تساءلت ما إذا كانت لديه وجهة نظر.

ولكن ذلك كان قبل أن أسمع الأستاذ ني يتحدث عن النمط الآسيوي من القوة الناعمة، وقبل أن أقرأ ما كتبه غاندي عن ساتياغراها، وقبل التأمل في مستقبل تيفاني المتألق كصحفية. لقد علمني الصغار في كوبيرتينو أن القناعة هي القناعة، مهما كان مستوى الديسيبل الذي يُعبَّر عنها به.

الجزء الرابع

كيف تحب ، كيف تعمل

9

متى يجب أن تتصرف بانبساطية أكثر مما أنت عليه في الواقع؟

يمتلك المرء ذواتاً اجتماعية بقدر عدد مجموعات الأشخاص الذين يهتم برأيهم. وبصورة عامة يظهر جانباً مختلفاً من نفسه لكل واحدة من هذه المجموعات المختلفة.
ويليام جيمس

قابِل الأستاذ برايان ليتل، أستاذ سابق في جامعة هارفارد وحائز على الزمالة في التعليم 3 إم (3M Teaching fellowship) التي يشار إليها أحياناً على أنها جائزة نوبل للتعليم الجامعي. إنه قصير وقوي ويضع نظارة طبية ومحبَّب. يمتلك الأستاذ ليتل صوتاً جهورياً مدوِّياً، ولديه عادة التحول فجأة إلى الغناء والدوران على المنصة، وأسلوب المدرسة القديمة في التمثيل المتمثلة بالتشديد على الأحرف الساكنة وتمديد أحرف العلة. وتم وصفه على أنه خليط من روبين ويليامز وألبيرت آينشتاين، وعندما يقول طرفة تُعجب جمهوره، الأمر الذي يحدث كثيراً، يبدو مسروراً حتى أكثر منهم. وكان يتم التسجيل في دروسه في جامعة هارفارد بشكل زائد دائماً، وكانت دروسه تنتهي في كثير من الأحيان بتصفيق من وضع الوقوف.

وفي المقابل، يبدو الرجل، الذي على وشك أن أصفه، من نوع مختلف كثيراً. إنه يعيش مع زوجته في منزل مختفٍ في مكان بعيد على أرض تزيد مساحتها عن فدانين في غابات كندية نائية، وتتم زيارته بين الفينة والأخرى من قِبل أبنائه وأحفاده، ولكن فيما

عدا ذلك يمضي وقته وحيداً. وهو يمضي وقت فراغه في تأليف الموسيقى، وقراءة وكتابة الكتب والمقالات، وفي إرسال رسائل بريد إلكتروني إلى أصدقائه تحتوي على ملاحظات طويلة يسميها «مادة تواصل مكتوبة إلكترونية e-pistles». وعندما يختلط اجتماعياً، فإنه يُفضِّل اللقاءات واحداً لواحد. وفي الحفلات يدخل في محادثة ثنائية هادئة في أسرع ما يمكن أو يستأذن من أجل «الحصول على نسمة من الهواء المنعش.» وعندما يكون مضطراً لقضاء الكثير من الوقت خارج المنزل بانتظام، للعمل أو للمشاركة في نشاط اجتماعي أو في أي وضع ينطوي على صراع، فمن الممكن أن يمرض فعلياً.

هل ستفاجأ إذا قلت لك إن الأستاذ ممثل الاستعراضات المسرحية والشخص المنعزل الذي يفضِّل حياة العقل هما الرجل ذاته؟ ربما لا، عندما تأخذ بالاعتبار أننا جميعنا نتصرف بطريقة مختلفة وفقاً للحالة. ولكن إذا كنا قادرين على مثل تلك المرونة، فهل يكون هناك حتى أي منطق في رسم الاختلافات بين الانطوائيين والانبساطيين؟ وهل فكرة الانطوائية والانبساطية ذاتها عبارة عن انقسام مبسط جداً: الانطوائي كفيلسوف حكيم، والانبساطي كقائد لا يعرف الخوف؟ الانطوائي كشاعر أو طالب علم كثير الدراسة، والانبساطي كفارس أو مشجعة رياضية؟ ألسنا جميعنا القليل من كليهما؟

يسمي خبراء علم النفس هذا نقاش «الشخص - الموقف»: هل سمات الشخصية الثابتة موجودة حقاً، أم أنها تتحول وفقاً للموقف الذي يجد الناس أنفسهم فيه؟ إذا تحدثت مع الأستاذ ليتل، سوف يقول لك إنه على الرغم من أوسمته في التعليم، فإنه انطوائي حقيقي إلى أقصى الحدود، ليس فقط سلوكياً، ولكن أيضاً من الناحية العصبية النفسية (قام بتجربة اختبار عصير الليمون الذي تم وصفه في الفصل 4 وسال لعابه مباشرة عند التلميح). ويبدو أن هذا يضعه مباشرة في جانب «الشخص» من النقاش: يعتقد ليتل أن سمات الشخصية موجودة، وأنها تشكل حياتنا بطرق عميقة، وأنها قائمة على آليات فسيولوجية، وأنها تكون ثابتة نسبياً طوال فترة حياتنا. وأولئك الذين يتبنون هذا الرأي يقفون على أكتاف عريضة: أبقراط وميلتون وشوبنهاور ويونغ، وفي الآونة الأخيرة قادة أجهزة الرنين المغنطيسي الوظيفي واختبارات موصلية الجلد.

من الناحية الأخرى من النقاش، هناك مجموعة من خبراء علم النفس المعروفين باسم الموقفيين (Situationists): تفترض الموقفيه أن تعميماتنا بشأن الناس، بما في ذلك الكلمات التي نستخدمها لوصف بعضنا البعض - خجول، عدواني، لطيف - تعتبر مضلِّلة. ليس هناك ذات مركزية، هناك فقط ذوات متعددة للموقف س والموقف ص والموقف ع. وقد حقق رأي الموقفيين شهرة في العام 1968 عندما قام الخبير في علم النفس والتر ميشيل بنشر الشخصية والتقييم (Personality and Assessment)، متحدياً فكرة السمات الشخصية الثابتة. وناقش ميشيل رأيه في أن عوامل الموقف تتنبأ بسلوك أشخاص مثل برايان بصورة أفضل بكثير من سمات الشخصية.

وخلال العقود القليلة التي تلت، سادت الموقفية. وأشارت فكرة ما بعد الحداثة عن الذات، التي ظهرت في هذا الوقت وتأثرت بمنظِّرين مثل إيرفنغ غوفمان، مؤلف إبراز الذات في الحياة اليومية (The Presentation of Self in Everyday Life) إلى أن الحياة الاجتماعية هي تمثيل وأن الأقنعة الاجتماعية هي ذواتنا الحقيقية. وقد شك الكثير من الباحثين فيما إذا كانت سمات الشخصية حتى موجودة حقاً في أي معنى جاد. وكان الباحثون في مجال الشخصية يجدون صعوبة في الحصول على أعمال.

ولكن تماماً مثلما تم استبدال نقاش الطبيعة- التنشئة بالتفاعلية (interactionism) - التبصر في أن كِلا العاملين يساهمان في ما نكون عليه، وفي الواقع يؤثران على بعضهما البعض - كذلك حل محل نقاش الشخص - الموقف فهم أكثر دقة. ويُقر المختصون في علم نفس الشخصية بأننا يمكن أن نشعر بأننا اجتماعيون في الساعة السادسة مساء، ووحيدون في الساعة العاشرة ليلاً، وأن هذه التقلبات حقيقية وتعتمد على الموقف. ولكنهم يشددون أيضاً على الكم الكبير من الأدلة التي ظهرت لدعم الافتراض الأساسي في أنه على الرغم من هذه التغييرات، يوجد في الواقع شيء اسمه شخصية ثابتة.

في هذه الأيام، حتى ميشيل يُقر بأن سمات الشخصية موجودة، ولكنه يعتقد أنها تميل للظهور على شكل أنماط. وعلى سبيل المثال، يكون بعض الناس عدوانيين مع أقرانهم والتابعين لهم، ولكنهم يكونون منصاعين مع رموز السلطة. وآخرون يكونون على العكس تماماً. ويكون الأشخاص «الحساسون للرفض» ودين ومحبين عندما يشعرون

بالأمن، ويكونون خصاميين ومسيطرين عندما يشعرون بأنهم مرفوضون. ولكن هذه التسوية المريحة تثير شكلاً مختلفاً من مشكلة الإرادة الحرة التي استكشفناها في الفصل 5. ونعرف أن هناك حدوداً سيكولوجية بالنسبة لمن نكون نحن وكيف نتصرف. ولكن هل ينبغي أن نحاول أن نتلاعب بسلوكنا ضمن نطاق متاح لنا، أو نكون ببساطة أوفياء لأنفسنا؟ وعند أية نقطة تصبح السيطرة على أنفسنا عقيمة، أو منهِكة؟

إذا كنت انطوائياً في عالم الشركات الأميركية، هل ينبغي أن تحاول أن تحتفظ بذاتك الحقيقية لعطلات نهاية الأسبوع الهادئة وتمضي أيام العمل في السعي للخروج، والاختلاط، والتحدث في أحيان أكثر، والارتباط بفريقك والآخرين، ناشراً كل الطاقة والشخصية التي يمكنك أن تحشدها، كما أشار جاك ويلش في عموده في مجلة بيزنيس ويك على الإنترنت؟ وإذا كنت طالب جامعة انبساطياً، هل ينبغي أن تحتفظ بذاتك الحقيقية لعطلات نهاية الأسبوع المشاكسة، وتُمضي أيام العمل مُركزاً على الدراسة؟ هل يستطيع الناس ضبط شخصياتهم بهذه الطريقة؟

إن الإجابة الوحيدة الجيدة عن هذه الأسئلة، التي سمعتها، تأتي من الأستاذ برايان ليتل.

~

في صباح يوم 12 تشرين الأول/ أكتوبر من العام 1979، قام ليتل بزيارة كلية القديس جان الملكية العسكرية على ضفاف نهر ريتشيليو، على بعد أربعين كيلومتراً من مونتيريال، لكي يلقي خطاباً أمام مجموعة من كبار الضباط العسكريين. وكما يتوقع أن يفعله الانطوائي، قام بالتحضير بشمولية للخطاب، ليس فقط متدرباً على ملاحظاته، وإنما كذلك متأكداً من أنه يستطيع أن يستشهد بآخِر الأبحاث. وحتى أثناء إلقاء كلمته، كان في ما يسميه وضعية الانطوائي التقليدية، متفحصاً الغرفة باستمرار بحثاً عن مظاهر استياء الجمهور، ومجرياً تعديلات حسب الضرورة - إشارة مرجعية إحصائية هنا، وجرعة فكاهة هناك.

لقد كان الخطاب ناجحاً جداً (إلى درجة أنه دعي لإلقائه كل سنة). ولكن الدعوة التالية التي أرسلتها الكلية أصابته بالفزع: الانضمام إلى كبار الضباط لتناول الغداء. فقد كان على ليتل أن يلقي محاضرة أخرى بعد الظهر، وكان يعرف أن الأحاديث الخفيفة لمدة ساعة ونصف سوف تنهكه. وكان ينبغي عليه أن يعيد تنشيط نفسه من أجل محاضرة بعد الظهر.

بالتفكير بسرعة، صرَّح بأن لديه شغفاً في تصميم السفن، وسأل مضيفيه ما إذا كان من الممكن، بدلاً من ذلك، أن تكون لديه الفرصة لزيارة القوارب وتأمُلها بإعجاب وهي تمر على نهر ريتشيليو. ثم أمضى فترة الغداء متمشياً جيئة وذهاباً على ممر النهر مع تعبير على وجهه ينم عن الامتنان.

ولسنوات عاد ليتل ليُحاضِر في الكلية، ولسنوات، في فترة الغداء، كان يسير على ضفاف نهر ريتشيليو منغمساً في هوايته الوهميّة - إلى أن جاء اليوم الذي قامت فيه الكليّة بنقل حرمها إلى موقع مُغلق. وحيث أنه جُرِّد من قصة التغطية، لجأ الأستاذ ليتل إلى منفذ الهرب الوحيد الذي تمكن من العثور عليه - مرحاض الرجال. وبعد كل محاضرة، كان يُسرع إلى المرحاض ويختبئ داخل كشك. وذات مرة، لاحظ أحد العسكريين حذاء ليتل من تحت الباب ويبدأ محادثة ودية، لذلك أصبح ليتل يبقي أقدامه مسنودة على جدار كشك المرحاض، حيث تكونان مخفيتين عن الأنظار. (واللجوء إلى المراحيض هي ظاهرة شائعة إلى حد مستغرب، كما قد تعلم إن كنت انطوائياً. قال ليتل ذات مرة لبيتر غيزوسكي، أحد أبرز مقدمي البرامج الحوارية في كندا، «بعد أن ألقي كلمة، أكون في الكشك رقم تسعة،» رد غيزوسكي مباشرة بدون أن يتوقف، «بعد أي عرض أكون في الكشك رقم ثمانية.»)

ربما تتساءل كيف يتمكن انطوائي بشدة، مثل الأستاذ ليتل، أن يتحدث أمام الجمهور بفعالية كبيرة، ويقول إن الجواب بسيط وله علاقة بحقل جديد في علم النفس قام بإنشائه على نحو فردي، تقريباً، اسمه نظرية السمات الحرة (Free Trait Theory). يعتقد ليتل أن السمات الثابتة والسمات الحرة تتواجد معاً. ووفقاً لنظرية السمات الحرة، نحن نولَد ونُمنَح سمات شخصية معينة ثقافياً - الانطوائية على سبيل المثال - ولكننا نستطيع التصرف، ونقوم فعلياً بذلك، خارج حدود الطبع خدمة «لمشاريع شخصية مركزية.»

بعبارة أخرى، الانطوائيون قادرون على التصرف كانبساطيين من أجل عمل يعتبرونه هاماً، أو أشخاص يحبونهم، أو أي شيء له قيمة كبيرة عندهم. وتفسِّر نظرية السمات الحرة لماذا يمكن أن يقوم انطوائي بترتيب حفلة مفاجأة لزوجته الانبساطية، أو ينضم إلى جمعية الآباء والمعلمين في مدرسة ابنته. وهي تفسر كيف يكون ممكناً لعالمة انبساطية أن تتصرف بتحفظ في مختبرها، ولشخص متوافق أن يتصرف بعناد وعدم تسامح أثناء تفاوض تجاري، ولعم مشاكس أن يعامل ابنة أخيه بحنان عندما يأخذها لتناول المثلجات. وكما تشير هذه الأمثلة، فإن نظرية السمات الحرة تنطبق على الكثير من السياقات المختلفة، ولكنها ذات صلة، بصورة خاصة، بالنسبة للانطوائيين الذين يعيشون في ظل المثل الأعلى الانبساطي.

ووفقاً لليتل، تتحسن حياتنا إلى حد كبير عندما نكون منخرطين في مشاريع شخصية مركزية نعتبرها ذات مغزى ومن الممكن التحكم بها، وليست مجهدة بلا مبرر ويتم دعمها من آخرين. وعندما يسألنا أحدهم «كيف تسير الأمور؟» قد نعطي جواباً سريعاً بلامبالاة، ولكن جوابنا الحقيقي يعتمد على إلى أي مدى تسير مشاريعنا الشخصية المركزية سيراً حسناً.

وذلك هو السبب في أن الأستاذ ليتل، الانطوائي الكامل، يُحاضِر بشغف كبير. وكسقراط معاصِر، يُحب تلاميذه بعمق، وتنوير عقولهم ورعاية مصالحهم هما، بالنسبة له، أمران من مشاريعه الشخصية المركزية. وعندما كان ليتل يشغل ساعات مكتبه في جامعة هارفارد، كان الطلاب يصطفون في الردهة كما لو كان يُوزع تذاكر مجانية لحفلة موسيقى روك. وطوال أكثر من عشرين عاماً، كان الطلاب يطلبون منه أن يكتب لهم عدة مئات من رسائل التوصية في كل سنة. وكتب أحد الطلاب عنه، «إن برايان ليتل هو أكثر أستاذ إمتاعاً وتسلية ورعاية قابلته في حياتي. ولا أستطيع حتى أن أبدأ بشرح الطرق التي لا تعد ولا تحصى التي أثر فيها إيجابياً في حياتي.» وهكذا، بالنسبة لبرايان ليتل، يُعتبر الجهد الإضافي اللازم لتوسيع نطاق حدوده الطبيعية مبرَّراً من خلال رؤية مشروعه الشخصي المركزي – تنوير كل تلك العقول – يؤتي ثماره.

للوهلة الأولى، يبدو أن نظرية السمات الحرة تتعارض مع جزء نعتز به من تراثنا الثقافي. ونصيحة شكسبير التي تُقتبَس كثيراً، «كن صادقاً مع نفسك (To thine own self be true)،» تجري عميقة في الدي إن إيه الفلسفي الخاص بنا. والكثيرون منا غير مرتاحين مع فكرة اتخاذ شخصية «مزيفة» لأي فترة من الزمن. وإذا تصرفنا بعيداً عن طبعنا من خلال إقناع أنفسنا بأن نفسنا المستعارة حقيقية، فمن الممكن أن نحرق أنفسنا حرقاً تاماً حتى بدون أن نعرف لماذا. وتكمن عبقرية نظرية ليتل في مدى براعة حلها لهذا الانزعاج. نعم، نحن نتظاهر بأننا انبساطيون، ونعم، من الممكن لهذا الزيف أن يشكل التباساً من الناحية الأخلاقية (ناهيك عن الإنهاك)، ولكنه في خدمة الحب أو النداء المهني، عندئذ نكون آخذين تماماً بنصيحة شكسبير.

~

عندما يكون الناس ماهرين في تبني سمات حرة، من الممكن أن يكون من الصعب تصديق أنهم يتصرفون بعيداً عن طباعهم. ويكون تلامذة الأستاذ ليتل غير مُصدقين عندما يُخبرهم بأنه انطوائي. ولكن ليتل هو أبعد ما يكون عن كونه حالة نادرة، فالكثير من الناس، لا سيما أولئك المضطلعين بأدوار قيادية، ينخرطون في مستوى معين من التظاهر بالانبساطية. خذ بالاعتبار، على سبيل المثال، صديقي أليكس، رئيس شركة خدمات مالية بارع من الناحية الاجتماعية، والذي وافق على إجراء مقابلة صريحة شريطة عدم الكشف عن هويته بأي حال من الأحوال. وقال لي أليكس إن التظاهر بأنه انبساطي هو أمر علَّمه لنفسه عندما كان طالباً في الصف السابع، عندما حسم أمره بشأن أن الأطفال الآخرين كانوا يستغلونه.

ويذكر أليكس، «كنت ألطف شخص من الممكن أن ترغب في معرفته بشكل مطلق، ولكن العالم لم يكن قائماً على ذلك النحو. وكانت المشكلة أنك إذا كنت شخصاً لطيفاً، سيتم سحقك. ورفضت أن أعيش حياة يمكن للناس أن يفعلوا تلك الأمور لي. وكان لسان حالي يقول، حسناً، ما هي وصفة السياسة هنا؟ وفي الواقع كانت هناك وصفة

واحدة فقط. كنت أحتاج حقاً إلى وضع كل شخص في جيبي. وإذا أردت أن أكون شخصاً لطيفاً، كان علي أن أدير المدرسة.»

ولكن كيف تصل من النقطة أ إلى النقطة ب؟ قال لي أليكس، «أؤكد أنني درستُ الديناميكيات الاجتماعية، أكثر من أي شخص قابلته في حياتك.» لقد لاحظ الطريقة التي يتحدث فيها الناس، والطريقة التي يمشون بها - على الأخص وضعيات الهيمنة الذكورية. وعدّل شخصيته، ما أتاح له بالاستمرار في كونه صبياً لطيفاً خجولاً ولكن بدون أن يُستغَل. «أي شيء قاسٍ حيث يمكن أن تُسحَق، كان لسان حالي يقول، 'أحتاج أن أتعلم كيفية القيام بهذا.' وهكذا أصبحت الآن مهيأ بصورة مناسبة للحرب. لأنه عندئذ لن يستغلك الناس.»

كما استغل أليكس أيضاً نقاط قوته الطبيعية. «تعلمتُ أن الصبيان يقومون أساساً بفعل أمر واحد فقط: مطاردة الفتيات. يحصلون عليهن، يفقدونهن، يتحدثون عنهن. وكان لسان حالي يقول، 'ذلك أمر ملتوٍ تماماً. أنا أحب البنات حقاً.' ومن هنا تأتي العلاقة الحميمة. لذلك، بدلاً من إضاعة الوقت في الجلوس والتحدث عن البنات، كان علي أن أتعرف عليهن. واعتمدت على تكوين علاقات مع البنات، إضافة إلى كوني جيداً في الرياضة، من أجل وضع الصبيان في جيبي. أوه، وبين الفينة والأخرى، عليك أن تلكم الناس. وفعلت ذلك أيضاً.»

يتمتع أليكس اليوم بسلوك صفّر وأنت تعمل، بسيط، اجتماعي. ولم يحدث أبداً أن رأيته في مزاج سيء. ولكن يمكنك أن ترى جانبه المولع بالقتال الذي تعلمه ذاتياً إذا حاولت في أي وقت أن تجلس مقابله في عملية تفاوض. وسوف ترى ذاته الانطوائية إذا حاولت في أي وقت أن تضع خطة لتناول العشاء معه.

ويقول، «يمكنني أن أعيش فعلياً لسنوات بدون أن يكون لي أصدقاء سوى زوجتي وأولادي. انظري إليكِ وإلي. أنت واحدة من أفضل أصدقائي، وكم مرة نتحدث فعلياً - عندما تتصلين بي! أنا لا أحب معاشرة الناس. وحلمي هو أن أعيش في أرض مساحتها ألف فدان مع أسرتي. ولا ترين أبداً فريقاً من الأصدقاء في ذلك الحلم. وهكذا،

على الرغم من كل ما قد ترين في شخصيتي العامة، أنا انطوائي، وأعتقد أنني الشخص ذاته الذي كُنته دائماً. خجول إلى حد كبير، ولكنني أعوض عن ذلك.»

~

لكن كم منا قادر فعلياً على التصرف بعيداً عن طبعه إلى هذه الدرجة (واضعين جانباً، للحظة، مسألة ما إذا كنا نريد ذلك)؟ وصادف أن الأستاذ ليتل هو ممثل رائع، وكذلك هو الحال مع الكثير من الرؤساء التنفيذيين. ماذا عن بقيتنا؟

قبل عدة سنوات، قام أخصائي في علم النفس، اسمه ريتشارد ليبا، ببدء العمل للإجابة عن هذا السؤال. فقد قام بدعوة مجموعة من الانطوائيين إلى مختبره، وطلب منهم أن يتصرفوا مثل انبساطيين بينما يتظاهرون بأنهم يدرِّسون حصة رياضيات. بعدئذ قام هو وفريقه، مستخدمين كاميرات فيديو، بقياس طول خطواتهم، ومقدار التواصل بالأعين الذي يقومون به مع «طلابهم» والنسبة المئوية من الوقت الذي أمضوها وهم يتحدثون، وسرعة وارتفاع الصوت الذي كانوا يتحدثون به، والطول الإجمالي لكل جلسة تعليم. وقاموا أيضاً بتقدير إلى أي مدى، بشكل عام، ظهر الأشخاص انبساطيين، وذلك بناء على أصواتهم المسجلة ولغة أجسادهم.

بعدئذ قام ليبا بفعل الأمر ذاته مع انبساطيين فعليين وقارن النتائج. ووجد أنه على الرغم من أن أفراد المجموعة الثانية قدموا ما هو متوقع منها كأشخاص انبساطيين أكثر، إلا أن بعضاً من الانبساطيين المزيفين كانوا مقنعين بصورة مدهشة. ويبدو أن معظمنا يعرفون كيف يتظاهرون بالانبساطية إلى حد ما. وسواء كنا واعين أم لا بأن طول خطواتنا ومقدار الوقت الذي نُمضيه متحدثين ومبتسمين يشير إلى ما إذا كنا انطوائيين أو انبساطيين، إننا نعرف ذلك بصورة غير واعية.

ومع ذلك، فهناك حدود لمدى قدرتنا على التحكم بعرض الذات. وهذا يعود جزئياً إلى ظاهرة تدعى التسرب السلوكي، والتي من خلالها تتسرب ذواتنا الحقيقية من

خلال لغة جسد غير واعية: نظرة بعيدة في لحظة يكون الانبساطي سيقوم فيها بتواصل بالأعين، أو تحويل ببراعة للمحادثة من قِبل مُحاضِر يضع عبء الحديث على المستمعين في حين أن متحدثاً انبساطياً سيتحدث لفترة أطول قليلاً بدون السماح لأي كان بالحديث.

كيف حدث أن انبساطيي ليبا المزيفين اقتربوا كثيراً من علامات الانبساطيين الحقيقيين؟ لقد تبين أن الانطوائيين الذين كانوا يتصرفون مثل الانبساطيين قد سجلوا في الغالب علامات عالية في سمة يسميها علماء النفس «الرصد الذاتي.» ويكون الذين يتسمون بالرصد الذاتي ماهرين جداً في تعديل سلوكهم حسب احتياجات الموقف. وهم يبحثون عن إشارات لتخبرهم كيف يتصرفون. عندما تكون في روما تصرف كما يتصرف أهل روما، على حد قول الأخصائي في علم النفس مارك سنايدر، مؤلف مظاهر عامة، حقائق خاصة (Public Appearances Private Realities) ومبتكر مقياس الرصد الذاتي.

أحد أكثر الراصدين للذات فاعلية الذين رأيتهم في حياتي هو رجل اسمه إدغار، رجل معروف جداً ومحبوب ويتواجد باستمرار في الدوائر الاجتماعية في نيويورك. يقوم وزوجته باستضافة، أو حضور، فعاليات جمع تبرعات، وغيرها من الفعاليات الاجتماعية الأخرى في كل ليلة من ليالي الأسبوع على ما يبدو. إنه ذلك النوع من الولد الفظيع الذي تعتبَر أحدث تصرفاته الغريبة موضوع محادثاته المفضل. ولكن إدغار انطوائي بإقرار علني. ويقول، «أفضِّل أن أجلس وأقرأ وأفكر بأشياء بدلاً من التحدث إلى الناس.»

ومع ذلك فهو يتحدث إلى الناس. وقد نشأ إدغار في أسرة اجتماعية، إلى حد كبير، كانت تتوقع منه أن يرصد نفسه، ولديه الدافع لفعل ذلك. ويقول، «أنا أحب السياسة. أحب السياسة وأحب أن أنجز الأمور، أريد أن أغير العالم بطريقتي. لذلك أقوم بأشياء تعتبر مصطنعة. لا أحب كثيراً أن أكون ضيفاً في حفلة شخص آخر، لأنني عندئذ يجب أن أكون مسلياً. ولكنني أفضل أن أستضيف حفلات لأن ذلك يجعلك في مركز الأمور بدون أن تكون فعلياً شخصاً اجتماعياً.»

وعندما يجد إدغار نفسه في حفلات أناس آخرين، فإنه يبذل جهوداً كبيرة لكي يمارس دوره. «طوال فترة الدراسة الجامعية، وحتى في الآونة الأخيرة، قبل أن أذهب إلى حفلة عشاء أو كوكتيل، كنت أحتفظ ببطاقة فهرسة فيها ما بين ثلاث إلى خمس حكايات

طريفة مسلية ذات صلة. كنت أبتكرها خلال النهار - إذا أدهشني أمر كنت أدوِّنه. ثم في حفلة العشاء، كنت أنتظر الافتتاحية المناسبة وأنطلق. وفي بعض الأحيان كنت أضطر إلى الذهاب إلى الحمام وسحب بطاقاتي لتذكر ماذا كانت حكاياتي القصيرة.»

ومع مرور الوقت، توقف إدغار عن إحضار بطاقات الفهرسة إلى حفلات العشاء. وما زال يعتبر نفسه انطوائياً، ولكنه قام تدريجياً بتنمية دوره الانبساطي إلى درجة أن سرد الحكايات الطريفة أصبح أمراً يقوم به بصورة طبيعية. وفي الواقع أن أقوى راصدي الذات لا يميلون عادة فقط لإنتاج الأثر والانفعال المرغوبين في أي موقف اجتماعي معين - بل يعانون أيضاً من قدر أقل من الإجهاد أثناء القيام بذلك.

وعلى النقيض من أمثال إدغار في العالم، يبني الضعاف في الرصد الذاتي سلوكهم على أساس بوصلتهم الداخلية الخاصة. وتكون هناك ذخيرة قليلة من السلوكيات الاجتماعية والأقنعة في متناول أيديهم. ويكونون أقل حساسية للإشارات الموقفية. على سبيل المثال، كم عدد الحكايات الطريفة التي يُتوقَّع منك أن تشارك بها في حفلة عشاء، وأقل اهتماماً بتمثيل الأدوار، حتى وإن كانوا يعرفون ما هي الإشارات. وقال سنيدر، يكون الأمر كما لو أن الضعاف في الرصد الذاتي والأقوياء في الرصد الذاتي يمثلون أدواراً لجمهورين مختلفين، أحدهما داخلي والآخر خارجي.

إذا كنت تريد أن تعرف إلى أي مدى أنت راصد ذاتي قوي، تجد فيما يلي بضعة أسئلة من مقياس سنيدر للرصد الذاتي:

- عندما تكون غير متأكد من كيفية التصرف في موقف اجتماعي، هل تنظر إلى سلوك الآخرين للحصول على إشارات؟
- هل تقوم في كثير من الأحيان بطلب المشورة من أصدقائك لاختيار الأفلام أو الكتب أو الموسيقى؟
- في مواقف مختلفة ومع أناس مختلفين، هل تتصرف في كثير من الأحيان بطريقة مختلفة كثيراً عن الناس الآخرين؟
- هل تجد في تقليد أشخاص آخرين أمراً سهلاً؟
- هل تستطيع أن تنظر في عيني شخص وتكتشف وجود كذبة مع منع نفسك من الابتسام أو الضحك من أجل الوصول إلى نهاية سليمة؟

- هل تقوم في أي وقت بخداع الناس من خلال كونك ودّياً في حين أنك تكرههم حقاً؟
- هل تؤدي عرضاً لإثارة إعجاب الناس أو تسليتهم؟
- هل تبدو أحياناً للآخرين أنك تشهد عواطف أعمق مما تشهده في واقع الأمر؟

كلما كان عدد المرات التي أجبت فيها «نعم» على هذه الأسئلة، كنت أقوى في الرصد الذاتي.

والآن إسأل نفسك هذه الأسئلة:

- هل يكون سلوكك عادة تعبيراً عن مشاعرك ومواقفك ومعتقداتك الحقيقية؟
- هل تجد أنك تستطيع أن تناقش فقط لصالح الأفكار التي تؤمن أصلاً بها؟
- هل ترفض تغيير آرائك أو الطريقة التي تنفذ بها الأمور من أجل إرضاء شخص آخر؟ أو كسب تأييده؟
- هل تواجه صعوبة في تغيير سلوكك ليتلاءم مع أشخاص مختلفين ومواقف مختلفة؟

كلما كان لديك عدد أكبر من الإجابات «نعم» على هذه الأسئلة، كنت أكثر ضعفاً في الرصد الذاتي.

عندما قدم الأستاذ ليتل مفهوم الرصد الذاتي إلى طلاب مساقه في علم نفس الشخصية، أثيرَت مشاعر بعض الطلاب بشأن ما إذا كان أخلاقياً أن يكون المرء قوياً في الرصد الذاتي. حتى أن بعض الأزواج «المختلطين» - أقوياء في الرصد الذاتي وضعاف في الرصد الذاتي - انفصلوا بشأن ذلك، كما قيل له. بالنسبة للأقوياء في الرصد الذاتي، يمكن أن يبدو الضعاف في الرصد الذاتي متصلبين وخرقاء من الناحية الاجتماعية. وبالنسبة للضعاف في الرصد الذاتي، يمكن أن يعطي الأقوياء بالرصد الذاتي انطباعاً بأنهم منصاعون ومخادعون - «عمليّون أكثر من كونهم أصحاب مبدأ،» على حد قول مارك

سنيدر. وفي الواقع، وُجِد أن الأقوياء في الرصد الذاتي هم كاذبون أفضل من الضعاف في الرصد الذاتي، ما قد يبدو أنه يدعم الموقف الأخلاقي من قِبل الضعاف في الرصد الذاتي.

ولكن ليتل، هو رجل أخلاقي ومتعاطف والذي تصادف أنه قوي للغاية في الرصد الذاتي، يرى الأمور بطريقة مختلفة، فهو يرى أن الرصد الذاتي ينم عن تواضع. إنه بشأن تكييف للأعراف الموقفية بدلاً من «تشكيل كل شيء حسب احتياجات المرء واهتماماته.» وليس كل الرصد الذاتي قائم على التصرف، أو على التفاعل بحماس مع الحضور، في فعالية ما، فنسخة انطوائية أكثر قد تكون أقل اهتماماً بالتماس تسليط الأضواء عليها وأكثر اهتماماً بتجنب الزلات الاجتماعية. وعندما يقوم الأستاذ ليتل بإلقاء خطاب رائع، يكون ذلك جزئياً لأنه يرصد ذاتياً كل لحظة، متفحصاً جمهوره باستمرار بحثاً عن إشارات دقيقة للسرور أو الملل، وتعديل عرضه وفقاً لذلك.

~

لذا، إن كنت تستطيع التظاهر، وإذا أتقنت مهارات التمثيل والانتباه للفروق الاجتماعية الدقيقة والاستعداد للخضوع للأعراف الاجتماعية التي يستلزمها الرصد الاجتماعي، هل ينبغي أن تقوم بها؟

الجواب هو أنه من الممكن أن تكون استراتيجية السمات الحرة فعالة عندما تُستخدَم بحكمة، ولكنها تُصبح كارثية عند المبالغة في استخدامها.

لقد تحدثت، في الآونة الأخيرة، في اجتماع نقاش في كلية هارفارد للحقوق، وكانت المناسبة هي الذكرى السنوية الخامسة والخمسين لقبول النساء في كلية الحقوق. وتجمَّعت الخريجات من كافة أنحاء البلاد في الحرم الجامعي من أجل المشاركة في الاحتفال. وكانت موضوع اجتماع النقاش هو «في صوت مختلف: استراتيجيات لعرض قوي للذات.» وكان هناك أربع متحدثات: محامية ممارِسة في المحاكم وقاضية ومدربة خطابة وأنا. وقد قمتُ بتحضير ملاحظاتي بعناية. وكنت أعرف الدور الذي أردتُ أن أمثله.

كانت مدربة الخطابة هي الأولى في التحدث. وتكلمت عن كيفية إلقاء كلمة تكون مفاجئة تماماً للناس. وتحدثت القاضية، أميركية من أصل كوري، عن إلى أي مدى يكون الأمر محبطاً عندما يفترض الناس أن الآسيويين يكونون هادئين ومواظبين على الدراسة في حين أنها في الحقيقة منطلقة وتفرض حقوقها على الآخرين. وتحدثت المحامية، التي كانت ضئيلة وشقراء ومشاكسة للغاية، عن المرة التي أجرت فيها استجواباً وجعلت القاضي يطلب منها «تراجعي، أيتها النمرة!»

وعندما جاء دوري، وجهتُ ملاحظاتي نحو النساء في الحضور اللواتي لم يكن يرين أنفسهن كنَمِرات أو محطِّمات أساطير أو مقدِّمات عروض مذهلة. وقلت إن القدرة على التفاوض ليست فطرية، مثل الشعر الأشقر أو الأسنان المستقيمة، كما أنها ليست مقتصرة حصرياً على الذين يضربون على الطاولات من الناس. وقلت لهن إن أي شخص يستطيع أن يكون مُفاوِضاً رائعاً، وفي الواقع أنه يكون من المفيد، في كثير من الأحيان، أن يكون المرء هادئاً ولطيفاً، وأن يُصغي أكثر مما يتحدث، وأن يكوِّن قدرة طبيعية على الانسجام بدلاً من الصراع. ومن خلال هذا الأسلوب، يمكنك اتخاذ مواقف مضادة بدون تأجيج الأنا العليا لنظرائك. ومن خلال الاستماع، يمكنك أن تعرف ما هي الحوافز الحقيقية للشخص الذي تتفاوض معه وأن تستنبط حلولاً إبداعية تكون مُرضية لكِلا الطرفين.

وقمت كذلك بالتشارك ببعض الحيل النفسية لكي يشعر المرء بالهدوء والأمان، أثناء المواقف المخيفة، مثل الانتباه إلى كيف يقوم وجهك وجسدك بترتيب نفسيهما عندما تشعر بالثقة بصدق. واعتماد تلك الأوضاع عندما يحين وقت التظاهر. وتشير الدراسات إلى أن اتخاذ بعض الخطوات المادية البسيطة - مثل الابتسام - يجعلنا نشعر بأننا أقوى وأكثر سعادة، في حين يجعلنا العبوس نشعر بأننا أسوأ.

وبصورة طبيعية، عندما انتهى اجتماع النقاش وجاء الحضور للتحدث مع عضوات فريق النقاش، كانت الانطوائيات وشبه الانطوائيات هن اللواتي سعين للتحدث معي. واثنتان من أولئك النسوة برزن في ذهني.

الأولى كانت أليسون، محامية في المحاكم. وكانت أليسون نحيلة ومتأنقة بدقة بالغة، ولكن وجهها كان باهتاً وهزيلاً ويبدو حزيناً. وكانت محامية في شركة المحاماة ذاتها لأكثر

من عشر سنوات. وكانت الآن تتقدم لشغل منصب المستشار العام في العديد من الشركات، ما بدا أنه خطوة تالية منطقية، سوى أنه كان من الواضح أنها لم تكن مُقبلة على الأمر بكل جوارحها. وكما هو متوقع، لم تحصل على أي عرض عمل. ونظراً لقوة مؤهلاتها، كانت تتقدم إلى الجولة النهائية من المقابلات، حيث يتم التخلص منها في اللحظة الأخيرة. وكانت تعرف لماذا، لأن وكالة التوظيف التي نسقت المقابلات كانت تعطيها دائماً التغذية الراجعة ذاتها في كل مرة: كانت تفتقر للشخصية المناسبة للعمل. وبدت أليسون، وهي انطوائية حسب وصفها الذاتي، متألمة عندما روت لي حكم الإدانة هذا.

والخريجة الثانية، جيليان، كانت تشغل منصباً رفيعاً كانت تحبه في منظمة مدافِعة عن البيئة. وأعطت جيليان انطباعاً بأنها لطيفة ومرحة وعملية. وكانت محظوظة في قضاء معظم وقتها في الأبحاث وكتابة أوراق السياسة في مواضيع كانت تهتم بشأنها. إلا أنها كانت في بعض الأحيان تضطر لترؤس اجتماعات وتقديم عروض. وعلى الرغم من أنها كانت تشعر بالرضى العميق بعد هذه الاجتماعات، إلا أنها لم تكن تستمتع بتسليط الضوء، وكانت تريد نصيحتي لكي تبقى هادئة عندما تشعر بالخوف.

إذن ما هو الفارق بين أليسون وجيليان؟ كلتاهما كانتا انبساطيتين مزيفتين، ويمكنك أن تقول إن أليسون كانت تحاول وتفشل، في حين أن جيليان كانت تنجح. ولكن مشكلة أليسون كانت، في الواقع، أنها كانت تمثّل بشكل بعيد عن طابعها في خدمة مشروع لم تكن مهتمة به، فهي لم تكن تحب القانون، وقد اختارت أن تُصبح محامية في وال ستريت لأنه بدا أن ذلك هو ما يفعله المحامون الأقوياء والناجحون، لذلك، لم تكن انبساطيتها المزيفة مدعومة بقيم أعمق. لم تكن تقول لنفسها إنني أفعل هذا من أجل التقدم في عمل أهتم بشأنه بعمق، وعندما يتم إنجاز العمل سوف أعود إلى ذاتي الحقيقية. وبدلاً من ذلك كان تفكيرها الداخلي هو أن الطريق إلى النجاح يستلزم أن أكون شخصاً مختلفاً عن ما أنا عليه. وهذا ليس رصداً ذاتياً، إنه إنكار للذات. وحيثما تتصرف جيليان بعيداً عن طابعها من أجل مهام ذات أهمية كبيرة تتطلب، مؤقتاً، توجهاً مختلفاً، تعتقد أليسون أن هناك شيئاً خاطئاً بصورة جوهرية بشأن من تكون.

ويتبين أنه لا يكون دائماً أمراً سهلاً جداً أن يُحدِّد المرء مشاريعه المركزية الخاصة، ومن الممكن أن يكون ذلك صعباً، بصورة خاصة، بالنسبة للانطوائيين الذين قضوا وقتاً طويلاً جداً من حياتهم وهم يمتثلون لأعراف انبساطية بحيث أنه عندما يحين وقت اختيارهم لحياتهم المهنية، أو رسالتهم في الحياة، يبدو من الطبيعي تماماً أن يتجاهلوا تفضيلاتهم الخاصة. وقد يكونون غير مرتاحين في كلية الحقوق أو كلية التمريض أو في قسم التسويق، ولكن ذلك لا يكون أكثر مما كانوا عليه في الماضي في المدرسة المتوسطة أو في المخيم الصيفي.

أنا أيضاً كنت في هذا الوضع. كنت أستمتع بممارسة محاماة الشركات، وأقنعت نفسي لبرهة من الزمن أنني كنت محامية من الصميم. وكنت أريد بشدة أن أؤمن بذلك، حيث أنني كنت قد كرست أصلاً سنوات في كلية الحقوق وفي التدريب أثناء العمل، وكان هناك الكثير من الإغراءات بشأن العمل في المحاماة في وال ستريت. لقد كان زملائي (في معظمهم) مثقفين ولطفاء ومراعين لمشاعر الآخرين. وكنت أكسب ما يكفي لأعيش في رغد. وكان لدي مكتب في الطابق الواحد والأربعين من ناطحة سحاب ذات إطلالة على تمثال الحرية. واستمتعت بفكرة أنني أستطيع أن أنجح نجاحاً باهراً في مثل هذه البيئة رفيعة المستوى. وكنت جيدة جداً في طرح الأسئلة التي تبدأ بـ «لكن» و «ماذا لو» التي كانت مركزية بالنسبة لتفكير معظم المحامين.

وقد تطلَّب الأمر مني عقداً من الزمن تقريباً لكي أدرك أن القانون لم يكن أبداً مشروعي الخاص، ولا حتى يقترب من كونه كذلك. واليوم أستطيع أن أبلغكم بدون تردد ما هو: زوجي وأبنائي، والكتابة، وترويج قيم هذا الكتاب. عندما أدركت هذا الأمر، كان علي إجراء تغيير. أعود بالذاكرة إلى السنوات التي قضيتها في العمل كمحامية في وال ستريت كما لو كان وقتاً أمضيته في بلد أجنبي. لقد كان ممتعاً جداً، وكان مثيراً، والتقيتُ بالكثير من الأشخاص المثيرين للاهتمام والذين ما كان من الممكن أبداً أن أعرفهم بطريقة أخرى. ولكنني كنت دائماً مغتربة.

ونظراً لأنني أمضيت الكثير من الوقت في تخطيط وتوجيه مسار الانتقال بحياتي المهنية وقدمتُ المشورة لآخرين أثناء قيامهم بذلك، فقد وجدت أن هناك ثلاث خطوات رئيسية لتحديد مشاريعك المركزية الشخصية.

أولاً، عد في تفكيرك إلى ما كنت تحب فعله عندما كنت طفلاً. كيف كنت تجيب على سؤال ماذا تريد أن تكون عندما تكبر؟ وقد يكون الجواب المحدد الذي قدمته غير صحيح تماماً، ولكن الدافع الأساسي لم يكن كذلك. وإذا كنت تريد أن تُصبح رجل إطفاء، فما الذي يعنيه رجل الإطفاء بالنسبة لك؟ الجريء إلى حد التهور؟ أم المتعة البسيطة في قيادة شاحنة؟ وإذا كنت تريد أن تصبح راقصاً، فهل كان لأن ذلك يتطلب أن ترتدي زياً، أم لأنك كنت تتوق للتصفيق، أم كانت المتعة المحضة الناجمة عن الدوران في كل مكان بسرعة كبيرة؟ فربما أنك كنت تعرف بشأن ما كنت عليه في ذلك الوقت أكثر مما تعرفه الآن.

ثانياً، إنتبه للعمل الذي تنجذب إليه. في شركة المحاماة التي كنت أعمل فيها، لم أتطوع أبداً للاضطلاع بمهمة قانونية للشركات، ولكنني أمضيت وقتاً طويلاً في القيام بالعمل مجاناً من أجل المصلحة العامة لصالح منظمة قيادة نسائية غير ربحية. واشتركت كذلك في لجان شركات عديدة مخصصة للتعليم والتدريب والتنمية الشخصية للمحامين الصغار في الشركة. والآن كما يمكنك أن تعرف من هذا الكتاب، أنا لست من النوع المناسب للجان. ولكن أهداف تلك اللجان ألهبت حماسي، وبالتالي ذلك هو ما فعلته.

أخيراً، إنتبه إلى ما تشعر بالحسد بشأنه. الغيرة هي عاطفة قبيحة، ولكنها تقول الحقيقة. وعلى الأغلب أنت تحسد أولئك الذين يمتلكون ما ترغب أنت فيه. لقد قابلت أول مصدر حَسَد لي بعد أن اجتمع بعض رفاقي السابقين في الصف في كلية الحقوق، وقاموا بمقارنة الملاحظات عن مسارات الحياة المهنية للخريجين. وتحدثوا بإعجاب وكذلك، نعم، بغيرة، عن أحد رفاق الصف الذي كان يناقش بشكل منتظم أمام المحكمة العليا. في البداية كنت انتقادية. وفكرت في نفسي، نفوذ أكبر لرفيق الصف ذاك! مهنئة نفسي على شهامتي. بعدئذ أدركت أن سخائي كان من النوع الرديء، لأنني لم أكن أطمح إلى مناقشة قضية أمام المحكمة العليا أو أي من إنجازات المحاماة الرفيعة. وعندما سألت نفسي من الذي أحسده، جاء الجواب على الفور، رفاقي في الصف الذين أصبحوا مؤلفين أو أخصائيين في علم النفس. وفي الوقت الحاضر أنا أتابع نسختي الخاصة من كِلا هذين الدورين.

ولكن حتى إن كنت تقوم بتمديد نفسك في خدمة لمشاريع شخصية جوهرية، فأنت لا تريد أن تتصرف بعيداً عن طابعك كثيراً جداً، أو لفترة طويلة جداً. هل تذكر تلك الرحلات التي كان الأستاذ ليتل يقوم بها إلى المرحاض بين الخطابات؟ وتخبرنا جلسات الاختباء تلك، في ما يبدو على أنه مفارقة، أن أفضل طريقة للتصرف بعيداً عن طابعك تتمثل في أن تبقى وفياً لنفسك إلى أكبر حد ممكن – بادئاً من إيجاد أكبر عدد ممكن من «أماكن الإنعاش» في حياتك اليومية.

و«أماكن الإنعاش» هو تعبير الأستاذ ليتل للمكان الذي تذهب إليه عندما تريد أن تعود إلى نفسك الحقيقية. ويمكن أن يكون مكاناً مادياً، مثل المسار المحاذي لنهر ريتشيليو، أو زمنياً، مثل استراحات هادئة تخطط لها بين اتصالات المبيعات. ومن الممكن أن تعني إلغاء خططك الاجتماعية في نهاية عطلة الأسبوع قبل اجتماع هام في العمل، أو ممارسة اليوغا أو التأمل، أو اختيار البريد الإلكتروني بدلاً من لقاء شخصي. (وحتى سيدات العصر الفكتوري، اللواتي كان عملهن يتمثل في أن يكنَّ جاهزات للأصدقاء والأسرة، كان يُتوقع منهن أن يركنَّ للاستراحة في فترة بعد الظهر من كل يوم.)

وأنت تختار فترة إنعاش عندما تُغلق الباب على مكتبك الخاص (إذا كنت محظوظاً بما يكفي ليكون لديك مكتب خاص) بين اللقاءات. كما يمكنك أن توجِد أماكن إنعاش أثناء الاجتماعات، من خلال اختيار أين تجلس بعناية، وأين وكيف تشارك. ويصف روبرت روبين، وزير المالية في عهد الرئيس كليتون، في مذكراته في عالم غير مضمون (In an Uncertain World)، كيف كان يحب دائماً أن يجلس بعيداً عن المركز، سواء في المكتب البيضاوي أو في مكتب رئيس موظفي البيت الأبيض، حيث أصبح مقعدي المعتاد عند الطرف البعيد من الطاولة. وتلك المسافة المادية القليلة كانت تجعلني أشعر براحة أكبر، وكانت تمكّنني من فهم ما يحدث والتعليق من منظور معزول قليلاً باستمرار. ولم أكن أقلق بشأن كوني مهمَلاً. ولا يهم كم يبعد المكان الذي كنت تجلس أو تقف فيه، إذ يمكنك دائماً أن تقول فقط، 'سيادة الرئيس، أعتقد هذا، أو ذلك، أو الشيء الآخر.'»

سنكون جيعنا أفضل حالاً إذا قمنا، قبل قبول وظيفة جديدة، بتقييم وجود أو عدم وجود أماكن إنعاش بالقدر ذاته من الاهتمام الذي نأخذ فيه بالاعتبار سياسة الإجازة

العائلية أو خطط التأمين الصحي. وينبغي أن يقوم الانطوائيون بسؤال أنفسهم: هل سيتيح لي هذا العمل أن أمضي وقتاً في نشاطات تناسب طابعي، على سبيل المثال، القراءة، ووضع استراتيجيات، والكتابة، وعمل أبحاث؟ هل سيكون لي مكان عمل خاص أم سأكون خاضعاً للمتطلبات الثابتة لمخطط المكتب المفتوح؟ وإذا كان العمل لا يوفر ما يكفي من أماكن الإنعاش، هل لدي ما يكفي من وقت الفراغ في الأمسيات وعطلات نهاية الأسبوع أمنحها لنفسي؟

سوف يريد الانبساطيون البحث عن أماكن إنعاش، أيضاً. هل ينطوي العمل على التحدث والسفر ولقاء أناس جدد؟ وهل حيز المكتب منبِّه بما يكفي؟ وإذا كان العمل ليس مثالياً، هل ساعات العمل مرنة بما يكفي بحيث أستطيع تخفيف التوتر بعد العمل؟ تمعن في أوصاف الوظيفة بعناية. شعرت امرأة انبساطية جداً، أجريتُ معها مقابلة، بحماس شديد بشأن وظيفة «كمنظِّمة مجتمعية» لموقع إلكتروني للأمهات والآباء، إلى أن أدركت أن عليها أن تبقى جالسة بمفردها خلف جهاز حاسوب كل يوم من التاسعة حتى الخامسة.

وأحياناً يجد الناس أماكن إنعاش في مهن من غير المتوقع أن تجدها فيها. إحدى زميلاتي السابقات هي محامية محاكم تُمضي معظم وقتها في عزلة رائعة، تجري أبحاثاً وتكتب ملخصات وقائع قانونية. ونظراً لأنه تتم تسوية معظم قضاياها، فهي نادراً جداً ما تذهب إلى المحاكم لدرجة أنها لا تمانع في ممارسة مهارات انبساطيتها المزيفة عندما يكون عليها أن تفعل ذلك. وقامت مساعِدة إدارية انطوائية، أجريتُ معها مقابلة، بتحويل خبرتها المكتبية إلى عمل من المنزل على الإنترنت، وهو بمثابة خدمة تبادل معلومات وتدريب لـ «المساعدين الافتراضيين.» وفي الفصل التالي، سوف تلتقي مندوب مبيعات متفوقاً جداً حطم أرقام شركته القياسية في المبيعات سنة تلو الأخرى من خلال الإصرار على أن يكون وفياً لذاته الانطوائية. وهؤلاء الأشخاص الثلاثة جميعهم أخذوا حقولاً انبساطية تماماً وأعادوا تشكيلها في صورتهم الذاتية الخاصة، بحيث يتصرفون معظم الوقت بما يتناسب مع طابعهم، محوِّلين أيام عملهم بفاعلية إلى مكان إنعاش واحد هائل.

إن العثور على أماكن الإنعاش لا يكون دائماً أمراً سهلاً. فقد ترغب في القراءة بهدوء بالقرب من النار في أمسيات أيام السبت، ولكن زوجتك ترغب في أن تمضي تلك

الأمسيات في الخارج مع دائرتها الكبيرة من الأصدقاء، ماذا تفعل عندها؟ وقد ترغب في الانطواء على نفسك في واحة مكتبك الخاص بين مكالمات المبيعات، ولكن ماذا لو قامت شركتك بالتحوُّل إلى مخطط مفتوح؟ إذا كنت ترغب في ممارسة سمات حرة، فسوف تحتاج إلى مساعدة أصدقائك وأسرتك وزملائك في العمل. وذلك هو السبب في أن الأستاذ ليتل يدعو كلاً منا أن يدخل في «اتفاقية سمات حرة.»

وهذا هو الجزء الأخير من نظرية السمات الحرة. وتُقرّ اتفاقية السمات الحرة أن كلاً منا سوف يتصرف خارج طابعه بعضاً من الوقت - مقابل كوننا أنفسنا بقية الوقت. إنها اتفاقية سمات حرة عندما تقوم الزوجة التي تريد أن تخرج كل يوم سبت، ويقوم الزوج الذي يريد أن يسترخي بالقرب من النار، بالعمل من خلال جدول زمني: نصف الوقت سنخرج، ونصف الوقت سنبقى في المنزل. إنها اتفاقية سمات حرة عندما تقومين بحضور حفلة تقديم الهدايا لصديقتك الانبساطية بمناسبة الزواج، وحفلة الخطوبة، وحفلة ما قبل الزفاف، ولكنها تتفهم عندما تتغيبين عن النشاطات الجماعية التي تستمر لثلاثة أيام قبل حفلة الزفاف ذاتها.

وفي كثير من الأحيان يكون من الممكن الوصول إلى اتفاقية سمات حرة مع الأصدقاء والأحبة، الذين تريد إرضاءهم، والذين يحبون ذاتك الحقيقية في طابعها الخاص. وتكون حياتك العملية أصعب قليلاً، حيث أن معظم شركات الأعمال لا تفكر في هذه النواحي. وفي الوقت الراهن، ربما يكون عليك التصرف بطريقة غير مباشرة، فقد أخبرتني المرشدة المهنية شويا زِكي بقصة إحدى عميلاتها، وهي محللة مالية انطوائية كانت تعمل في بيئة كان عليها فيها إما أن تقوم بتقديم عروض لعملاء أو أن تتحدث مع الزملاء في العمل الذين كانوا يدخلون إلى مكتبها ويخرجون منه بصورة مستمرة. وكانت منهكة إلى درجة أنها فكرت في ترك عملها - إلى أن اقترحت زِكي أن تتفاوض من أجل الحصول على وقت بدون عمل.

الآن، هذه المرأة كانت تعمل في مصرف في وال ستريت الذي لا يساعد من الناحية الثقافية على مناقشة صريحة بشأن حاجات الانطوائيين بشدة. لذلك أخذت بالاعتبار بعناية كيفية صياغة طلبها. وقالت لرئيسها إن طبيعة عملها - محللة استراتيجية - تتطلب

وقتاً هادئاً تستطيع أن تركِّز فيه. وفور قيامها بشرح قضيتها بشكل عام، كان من الأسهل طلب ما كانت تحتاج إليه: يومان من العمل من منزلها. ووافق رئيسها.

ولكن الشخص الذي يمكنك أن تعقد معه اتفاقية سمات حرة على أفضل وجه - بعد التغلب على مقاومته - هو أنت نفسك.

لنفترض أنك عازب، وتكره مشهد الحانات، ولكنك تتوق للحميمية، وتريد أن تكون في علاقة طويلة الأمد يمكنك أن تشارك فيها أمسيات دافئة ومحادثات طويلة مع شريكتك ومجموعة صغيرة من الأصدقاء. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، تقوم بعقد اتفاقية مع نفسك للذهاب إلى فعاليات اجتماعية، لأنه فقط بهذه الطريقة يمكنك أن تأمل أن تلتقي بقرين وتقلل عدد التجمعات التي تحضرها على المدى البعيد. ولكن أثناء سعيك لتحقيق هذا الهدف، سوف تحضر عدداً من الفعاليات بقدر ما تستطيع أن تتحمله بصورة مرحة. وتقرر مسبقاً ما هو العدد - مرة في الأسبوع، مرة في الشهر، مرة كل ثلاثة أشهر. وعندما تفي بحصتك، تكون قد كسبت الحق في البقاء في المنزل بدون الشعور بالذنب.

أو ربما أنك كنت تحلم دائماً بتأسيس شركتك الخاصة الصغيرة، والعمل من المنزل بحيث تستطيع قضاء وقت أطول مع زوجتك وأبنائك. وأنت تعرف أن عليك أن تقوم بقدر معين من تكوين العلاقات، لذلك يمكنك أن تعقد مع نفسك اتفاقية السمات الحرة التالية: سوف تذهب إلى تجمع اجتماعي مرة في الأسبوع. وفي كل فعالية سوف تقوم بإجراء محادثة صادقة (حيث أن هذا يعتبر أسهل بالنسبة لك من «التنقل من مكان لآخر والتحدث مع الكثير من الأشخاص») وأن تتابع مع ذلك الشخص في اليوم التالي. وبعد ذلك، ينبغي عليك أن تذهب إلى المنزل وأن لا تشعر شعوراً سيئاً عندما ترفض فرصاً أخرى لتكوين علاقات تصادفك.

~

يعرف الأستاذ ليتل جيداً جداً ما الذي يحدث عندما لا تكون لديك اتفاقية سمات حرة مع نفسك. فضلاً عن النزهات المتباعدة إلى نهر ريتشيليو أو إلى المرحاض، قام ذات

مرة باتباع برنامج جمَع العناصر الأكثر استنفاداً للطاقة في الانطوائية والانبساطية على حد سواء. ففي الجانب الانبساطي، كانت أيامه تتألف من محاضرات مستمرة، ولقاءات مع الطلاب وكتابة جميع رسائل التوصية. وفي الجانب الانطوائي، كان يأخذ تلك المسؤوليات على محمل الجد إلى حد كبير جداً.

ويقول الآن، «إحدى الطرق للنظر إلى هذا الأمر تتمثل في أنني كنت منخرطاً جداً في السلوكيات الانبساطية ولكن، بطبيعة الحال، لو كنت انبساطياً حقيقياً لكنت قد أعددت رسائل التوصية بسرعة أكبر وبفروق دقيقة بدرجة أقل، ولمَا كنت قد كرست ذلك الوقت في التحضير للمحاضرات، ولمَا أنهكتني الفعاليات الاجتماعية.» كما أنه عانى أيضاً قَدْراً معيناً مما يسميه «ارتباك السمعة،» التي أصبح معروفاً من خلالها أنه يتمتع بحيوية هائلة، وتغذت السمعة على نفسها. لقد كانت هذه هي الشخصية التي عرفها الآخرون، لذلك كانت الشخصية التي شعر بأنه ملزمٌ بتقديمها.

بطبيعة الحال، بدأ الأستاذ ليتل يشعر بالإنهاك، ليس فقط ذهنياً ولكن بدنياً، أيضاً. على الرغم من أنه كان يحب طلابه، وكان يحب مجاله، وكان يحب كل شيء. إلى أن جاء اليوم الذي وجد فيه نفسه في عيادة الطبيب وهو يعاني من التهاب رئوي مزدوج لم يلحظه بسبب كثرة مشاغله. وكانت زوجته قد سحبته إلى هناك رغماً عنه، وكان ذلك أمراً جيداً أيضاً. فعلى حد قول الطبيب، لو أنها انتظرت وقتاً أطول، لقضى نحبه.

الالتهاب الرئوي المزدوج والبرنامج الزمني المزدحم إلى درجة مفرطة يمكن أن يعاني منهما أي شخص، بطبيعة الحال، ولكن بالنسبة إلى ليتل، فقد نجمت عن التصرف بعيداً عن الطابع لفترة طويلة جداً، وبدون منافذ إنعاش كافية. وعندما يرغمك ضميرك على حمل أكثر مما تطيق، تبدأ في فقدان الاهتمام، حتى في مهام تجدها عادة مشوِّقة. وتخاطر أيضاً بصحتك البدنية. «الجهد العاطفي،» وهو الجهد الذي نبذله للتحكم بعواطفنا وتغييرها، يرتبط بالتوتر والإنهاك وحتى الأعراض البدنية، مثل زيادة الأمراض المرتبطة بالقلب والأوعية الدموية. ويعتقد الأستاذ ليتل أن التصرف بعيداً عن الطابع لفترة طويلة يمكن أن يتسبب في زيادة أنشطة الجهاز العصبي اللاإرادية، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى تعريض عمل جهاز المناعة للخطر.

وتشير إحدى الدراسات الجديرة بالذكر إلى أن الأشخاص الذين يكبتون العواطف السلبية يميلون عادة إلى تسريب تلك العواطف فيها بعد بطرق غير متوقعة. طلبت الأخصائية في علم النفس، جوديث غروب، من أشخاص أن يُخفوا مشاعرهم بينما كانت تعرض عليهم صوراً مثيرة للاشمئزاز. وحتى أنها جعلتهم يضعون أقلاماً في أفواههم لمنعهم من أن يعبسوا. ووجدت أن هذه المجموعة سجلت مشاعر اشمئزاز متعلقة بالصور بدرجة أقل من أولئك الذين سُمح لهم أن يتفاعلوا بصورة طبيعية. ومن ناحية أخرى، عانى أولئك الأشخاص الذين أخفوا مشاعرهم من آثار جانبية.ضعفت ذاكرتهم، وبدا أن المشاعر السلبية التي كبتوها شوهت توقعاتهم. وعلى سبيل المثال، عندما جعلتهم غروب يضعون الأحرف الناقصة لكلمة «gr_ss» كان من المرجح أكثر، مقارنة بغيرهم، أن يكتبوا «gross» (شائن) بدلاً من «grass» (عشب). وتخلُص غروب إلى أن «الأشخاص [الذين يميلون إلى كبت مشاعرهم] بشكل منتظم، قد يبدأون برؤية العالم في ضوء سلبي أكثر.»

وذلك هو السبب في أن الأستاذ ليتل في وضع الإنعاش في هذه الأيام، متقاعد من الجامعة بصحبة زوجته في منزلها في الريف الكندي. ويقول ليتل إن زوجته، سو فيليبس، مديرة كلية السياسة العامة والإدارة في جامعة كارلتون، تشبهه كثيراً إلى درجة أنهما ليسا بحاجة إلى اتفاقية سمات حرة تحكم علاقتهما. ولكن اتفاقيته للسمات الحرة مع نفسه تشترط أن يقوم بما تبقى من «أفعاله العلمية والمهنية بتمهل كبير،» ولكن عدم «البقاء في العمل لفترة أطول مما هو ضروري.»

بعدئذ يعود إلى المنزل ويلتمس الدفء بالقرب من النار مع سو.

10

فجوة التواصل

كيف تتحدث مع أعضاء من النوع المقابل

إن التقاء شخصيتين يعتبر مثل اتصال بين مادتين كيماويتين، إذا حدث هناك تفاعل، فكلاهما يتحول.

كارل يونغ

إذا كان الانطوائيون والانبساطيون يُعتبَرون الطرفين الشمالي والجنوبي للمِزاج -طرفان متقابلان لطيف واحد - إذن كيف يمكن لهما أن يتعايشا؟ ومع ذلك فإن النوعين غالباً ما ينجذبان لبعضهما البعض - في الصداقة والعمل، وخصوصاً الرومانسية. ومن الممكن لهؤلاء الأزواج أن يتمتعوا بإثارة عظيمة وإعجاب متبادل، إحساس بأن كل واحد يكمل الآخر. أحدهما يميل للاستماع، والآخر للتحدث. أحدهما يكون حساساً للجمال ولكن كذلك للهجمات السلبية وغير السارة في حين يتنقل الآخر بمرح خلال أيامه. أحدهما يسدد الفواتير في حين يقوم الآخر بترتيب مواعيد لعب الأطفال. ولكن من الممكن أن تتسبب في مشاكل أيضاً عندما يشد أفراد من هذه الزيجات في اتجاهين متعاكسين.

غريغ وإيميلي هما مثال لزوجين أحدهما انطوائي والآخر انبساطي يحبان بعضهما البعض ويغضِبان بعضهما البعض بالدرجة ذاتها. غريغ، الذي أصبح في الثلاثين من عمره للتو، ذو مشية واثبة، وشعر كثيف داكن يسقط فوق عينيه باستمرار، وكثير الضحك. ومن الممكن أن يصفه معظم الناس بأنه شخص اجتماعي. وتتسم إيملي، وهي فتاة

ناضجة في السابعة والعشرين، بضبط النفس بقدر ما هو غريغ منطلق. إنها لبقة وهادئة في الحديث، وتبقي شعرها الكستنائي مربوطاً في عقدة، وفي كثير من الأحيان تنظر إلى الناس من تحت رموش منسدلة.

غريغ وإيملي يكملان بعضهما البعض. بدون غريغ، قد تنسى إيملي مغادرة المنزل، ما عدا للذهاب إلى العمل. ولكن بدون إيملي، سيشعر غريغ بالوحدة – ما يشكل مفارقة بالنسبة لشخص اجتماعي إلى هذه الدرجة.

قبل أن يلتقي مع إيملي، كانت معظم صديقات غريغ انبساطيات. وقد استمتع دائماً بتلك العلاقات، إلا أنه لم يتمكن أبداً من معرفة صديقاته جيداً، وذلك لأنهن كن دائماً «يتدبرن أمر كيفية التواجد مع مجموعات من الناس.» وهو يتحدث عن إيملي بنوع من الرهبة، كما لو كان لديها وصول إلى حالة أعمق من الوجود. وهو يصفها أيضاً «بالمرساة» التي يدور حولها عالمه.

وإيملي، من جانبها، تُثمِّن طبيعة غريغ المفعمة بالحيوية. وهو يجعلها تشعر بأنها سعيدة وحية. وقد كانت دائماً تنجذب للانبساطيين الذين تقول إنهم «يقومون بكل العمل في إجراء المحادثة. وبالنسبة لهم لا يكون ذلك عملاً على الإطلاق.»

والمشكلة تكمن في أنه طوال السنوات الخمس التي أمضوها معاً، عانى غريغ وإيملي من نسخ مختلفة من العراك ذاته. وغريغ، الذي يعمل مروِّجاً للحفلات الموسيقية مع دائرة واسعة من الأصدقاء، يريد أن يستضيف حفلات كل يوم جمعة – لقاءات عفوية مفعمة بالحيوية مع سلطانيات ممتلئة بالمعكرونة وزجاجات تدفق بالنبيذ. لقد كان يُقيم حفلات عشاء كل يوم جمعة منذ أن كان طالباً في السنة الأخيرة في الجامعة، وقد أصبحت حدثاً بارزاً من أسبوعه وجزءاً عزيزاً من هويته.

أصبحت إيملي تفزع من هذه الفعاليات الأسبوعية. محامية تعمل بجد في متحف فن، وإنسانة كتومة جداً، آخر شيء تريد أن تفعله عندما تعود إلى المنزل من العمل هو الاستضافة. وفكرتها عن البداية المثالية لعطلة نهاية الأسبوع هي أمسية هادئة في السينما هي وغريغ فقط.

ويبدو أنه اختلاف يتعذر التوفيق فيه: غريغ يريد اثنتين وخمسين حفلة عشاء في السنة، وإيميلي لا تريد أية حفلة.

يقول غريغ إنه ينبغي على إيميلي أن تبذل مجهوداً أكبر. وهو يتهمها بأنها غير اجتماعية. وتقول هي، «أنا اجتماعية، أنا أحبك، وأحب أسرتي، وأحب أصدقائي المقربين. ولكنني فقط لا أحب حفلات العشاء. الناس لا يقيمون علاقات حقاً في تلك الحفلات - إنهم يختلطون فيها بينهم فقط. أنت محظوظ لأنني أكرس كل طاقتي لك. وأنت توزع طاقتك على الجميع.»

ولكن سرعان ما تتراجع إيميلي، وذلك جزئياً لأنها تكره العراك، ولكن أيضاً لأنها تشك في نفسها. ربما أن هناك أمراً خاطئاً معها. وكلما تتجادل هي وغريغ بشأن هذا الأمر، تُغمَر بذكريات الطفولة: كيف كانت المدرسة أصعب بالنسبة لها من الناحية العاطفية مقارنة بأختها الأصغر. وكيف كان يبدو أنها تقلق أكثر من الأشخاص الآخرين بشأن القضايا الاجتماعية، مثل كيف تقول لا عندما يُطلب منها التجمع معاً بعد المدرسة وكانت تفضِّل البقاء في المنزل. إن لدى إيميلي الكثير من الأصدقاء - كانت لديها دائماً موهبة في تكوين الصداقات - ولكنها لم تتنقل أبداً في جماعات.

اقترحت إيميلي حلاً وسطاً: ماذا لو قام غريغ بتنظيم حفلاته عندما تكون هي خارج المدينة في زيارة لأختها؟ ولكن غريغ لا يريد أن يستضيف حفلات العشاء بمفرده. فهو يحب إيميلي ويريد أن تكون معه، وهذا ما يريده كل شخص آخر، عندما يتعرفون عليها. لماذا إذن تنسحب إيميلي؟

هذا السؤال، بالنسبة لغريغ، هو أكثر من مجرد غمّ. فبالنسبة له أن يكون وحيداً هو نوع من الكريبتونايت، فهو أمر يُشعره بأنه ضعيف. لقد كان يتطلع إلى حياة زوجية من المغامرات المشتركة. كان يتخيل أن يكون جزءاً من زوجين في مركز الأمور. ولم يعترف لنفسه أبداً، ولكن بالنسبة له أن يكون متزوجاً كان يعني ألا ينبغي أن يكون بمفرده أبداً. إلا أن إيمِيلي تقول الآن إنه ينبغي أن يعاشر الناس بدونها. وهو يشعر بأنها تتراجع عن جزء أساسي من عقد الزواج. ويعتقد بوجود أمر ما خطأ بالفعل في زوجته.

~

هل هناك خطأ بي؟ ليس من المستغرب أن تسأل إيميلي نفسها هذا السؤال، أو أن يوجه غريغ هذه التهمة إليها. وربما أن سوء الفهم الأكثر شيوعاً – والأكثر ضرراً – بشأن نوع الشخصية هو أن الانطوائيين غير اجتماعيين وأن الانبساطيين اجتماعيون. ولكن كما رأينا، كلتا الصيغتين غير صحيحتين. الانطوائيون والانبساطيون اجتماعيون بصورة مختلفة. وما يسميه المختصون في علم النفس «الحاجة إلى الحميمية» موجود عند الانطوائيين والانبساطيين على حد سواء. وفي الواقع، الشخص الذي يُقدِّرالحميمية كثيراً لا يكون عادة «الانبساطي الصاخب، المنطلِق، الذي يجعل الحفلات ممتعة ومثيرة.» ومن المرجح أكثر أن يكون واحداً لديه مجموعة مختارة من الأصدقاء المقربين، الذي يُفضل المحادثات الصادقة والهادفة على الحفلات الجامحة.» من المرجح أكثر أن يكون شخصاً ما مثل إيميلي.

وعلى النقيض من ذلك، لا ينشد الانبساطيون بالضرورة الحميمية من معاشرة الناس. وقال لي ويليام غراتسيانو، «يبدو أن الانبساطيين يحتاجون الناس كمنتدى لإشباع الحاجة إلى التأثير الاجتماعي، تماماً كما يحتاج الجنرال إلى الجنود لإشباع حاجته إلى القيادة. عندما يظهر الانبساطيون في حفلة، كل شخص يعرف أنهم موجودون.»

وبعبارة أخرى، يبدو أن درجة الانبساطية تؤثر على عدد الأصدقاء لديك، ولكن ليس إلى أي مدى أنت صديق جيد. وفي دراسة أجريت على 132 طالباً جامعياً في جامعة همبولدت في برلين، صمَّم الأخصائيلن في علم النفس، جينس أسبيندورف وسوزان ويلبرز، على فهم أثر سمات الشخصية المختلفة على علاقات الطلاب مع أقرانهم وأسرهم. وركزا على ما يسمى السمات الخمس الكبرى: الانطوائية – الانبساطية، والوفاق، والانفتاح على التجارب والضمير، والاستقرار العاطفي. (يعتقد الكثير من الخبراء في علم النفس أن الشخصية البشرية يمكن أن تختزَل إلى خمس صفات.)

توقع أسبيندورف وويلبرز أن يتمكن الطلاب الانبساطيون من تكوين صداقات جديدة بسهولة أكبر من الانطوائيين، وكان هذا هو الحال في الواقع. ولكن إن كان الانطوائيون غير اجتماعيين حقاً وكان الانبساطيون اجتماعيين، عندئذ فإنك قد تفترض أن الطلاب الذين لديهم العلاقات الأكثر انسجاماً سيكونون كذلك الطلاب

الذين يتمتعون بأقصى درجة من الانبساطية. ولم يكن هذا هو الحال في واقع الأمر. وبدلاً من ذلك، الطلاب الذين كانت علاقاتهم خالية إلى أقصى درجة من النزاعات كان لديهم علامات مرتفعة في الوفاق. الأشخاص الذين يتمتعون بسمة الوفاق يكونون ودودين وداعمين ومحبين، ووجد الأخصائيون في علم نفس الشخصية أنه إذا جعلتهم يجلسون أمام شاشة كمبيوتر عليها كلمات، فسوف يركزون وقتاً أطول على كلمات مثل الرعاية والمواساة والمساعدة، ووقتاً أقل على كلمات مثل اختطاف واعتداء وتحرش. وتكون احتمالات تمتُّع الانطوائيين والانبساطيين بسِمة الوفاق هي ذاتها. وليست هناك أية علاقة بين الانبساطية والوفاق. وهذا يفسر لماذا يحب بعض الانبساطيين التنبيه الناجم عن الاختلاط بالناس ولكنهم لا يتعايشون جيداً بصورة خاصة مع أولئك المقربين جداً إليهم.

وهو يساعد أيضاً في تفسير لماذا يكون بعض الانطوائيين - مثل إيميلي، التي تشير مهارتها في الصداقة إلى أنها تتمتع بسمة الوفاق إلى درجة مرتفعة هي نفسها - تمنح اهتمامها بسخاء لأسرتها وأصدقائها المقربين، ولكنها تكره الأحاديث الخفيفة. ولذلك عندما يقوم غريغ بوصف إيميلي بـ«غير الاجتماعية» يكون مخطئاً. تقوم إيميلي برعاية زواجها تماماً بالطريقة التي تتوقعها من انطوائية تتمتع بسمة الوفاق، جاعلة غريغ في مركز عالمها الاجتماعي.

باستثناء الأوقات التي لا تقوم بها بذلك، يكون لدى إيميلي عمل له متطلبات كثيرة، وأحياناً عندما تعود إلى المنزل في المساء يكون لديها القليل من الطاقة المتبقية. وهي سعيدة دائماً لرؤية غريغ، إلا أنها أحياناً تفضل أن تجلس بالقرب منه وتقرأ بدلاً من الخروج لتناول العشاء، أو إجراء محادثة حيوية. ويكون مجرد كونها إلى جانبه كافياً. بالنسبة لإيميلي، هذا أمر طبيعي تماماً، ولكن غريغ يشعر بالإساءة لأنها تبذل جهداً لزملائها وليس له.

وكانت هذه ديناميكية شائعة مؤلمة عند الأزواج الانطوائيين - الانبساطيين الذين أجريت مقابلات معهم: يكون الانطوائيون بحاجة ماسة إلى وقت فراغ وتفهُّم من شركائهم، ويتوق الانبساطيون إلى الصحبة، ويمتعضون لأنه يبدو أن الآخرين ينتفعون بـ«الأفضل» من ذوات شركائهم.

قد يجد الانبساطيون صعوبة كبيرة في تفهم إلى أي مدى تكون حاجة الانطوائيين ملحة لإعادة الشحن بعد يوم حافل. نحن جميعنا نتعاطف مع قرين يعاني من قلة النوم، والذي يأتي من العمل متعباً جداً إلى درجة أنه لا يستطيع التكلم، ولكن من الصعب فهم أن التنبيه الاجتماعي المفرط يمكن أن يكون منهكاً بالدرجة ذاتها تماماً.

كما يجد الانطوائيون صعوبة في فهم إلى أي مدى يكون صمتهم مؤذياً. أجريت مقابلة مع امرأة اسمها ساره، وهي معلمة لغة إنجليزية في مدرسة ثانوية، مفعمة بالحيوية وديناميكية ومتزوجة من بوب، وهو عميد كلية حقوق انطوائي يمضي أيامه في جمع التمويل، ثم ينهار عندما يعود إلى المنزل. وبكت ساره بدموع الإحباط والعزلة وهي تحدثني عن زواجها.

وقالت، «عندما يكون في العمل يكون مشوِّقاً إلى حد مذهل. الجميع يقولون لي إنه مسلٍ وإنني محظوظة جداً لأنني متزوجة منه. وأريد أن أخنقهم. كل ليلة، حالما ننتهي من الأكل، يقفز وينظف المطبخ. بعدئذ يريد أن يقرأ الصحيفة لوحده يمارس هوايته في التصوير بمفرده. وفي الساعة التاسعة تقريباً، يأتي إلى غرفة النوم ويريد أن يشاهد التلفزيون ويكون معي. ولكنه لا يكون معي حتى عندئذ. يريد مني أن أضع رأسي على كتفه بينما نحدق في التلفزيون. إنها نسخة الكبار من اللعب المتوازي.» تحاول ساره أن تُقنع بوب بأن يقوم بتغيير مهنته. وتقول، «أعتقد أننا سنعيش حياة رائعة لو كان يعمل في وظيفة حيث يمكنه أن يجلس على جهاز الكمبيوتر طوال النهار، ولكنه يجمع التمويل باستمرار.»

عند الأزواج الذين يكون الزوج انطوائياً والمرأة انبساطية، كما هو الحال مع ساره وبوب، نخطئ في كثير من الأحيان باعتبار أن الخلافات الناجمة عن اختلاف الشخصية إنما هي ناجمة عن اختلاف نوع الجنس، ثم نهرول إلى الحكمة التقليدية المتمثلة في أن «المريخ» يحتاج إلى الانسحاب إلى كهفة في حين أن «الزهرة» تفضل التفاعل. ولكن أياً كان السبب في هذه الاختلافات في الاحتياجات الاجتماعية – سواء كان نوع الجنس أو المزاج – المهم هو أنه من الممكن التعامل معها من خلال التفكير بها والتحدث عنها. على سبيل المثال، في كتاب جرأة الأمل (The Audacity of Hope)، يكشف الرئيس أوباما أنه في وقت مبكر من زواجه من ميشيل، كان يعمل على كتابه الأول، و«كنت في كثير من

الأوقات أمضي المساء محشوراً في مكتبي في الجزء الخلفي من شقتنا بالقرب من سكة الحديد، وما كنت أعتبر أنه أمر طبيعي، كان يترك ميشيل تشعر بالعزلة.» ويعزو أسلوبه إلى متطلبات الكتابة، وإلى كونه نشأ في المقام الأول كطفل وحيد، ومن ثم يقول إنه وميشيل تعلما مع مرور الزمن أن يلبيا احتياجات بعضهما البعض، وأن يعتبرا أنها مشروعة.

~

كما يمكن أن يكون من الصعب على الانطوائيين والانبساطيين أن يفهموا الطرق التي يستخدمها الطرف الثاني في حل اختلافاتهما. لقد كانت إحدى عميلاتي محامية مرتدية ملابسها بأناقة تامة، اسمها سيليا. كانت سيليا تريد الطلاق، ولكنها كانت تجزع من جعل زوجها يعرف، وكانت لديها أسباب وجيهة لقرارها، ولكنها توقعت أن يرجوها أن تبقى، وأنها سوف تنهار من الشعور بالذنب. وفوق كل شيء، أرادت سيليا أن توصِل أخبارها بطريقة رحيمة.

وقررنا أن نمثل أدوار مناقشتهما، بحيث أمثل أنا دور زوجها.

قالت سيليا، «أريد أن أنهي هذا الزواج. أنا مصممة على ذلك هذه المرة.»

توسلت، «لقد فعلت ما بوسعي للاحتفاظ بالأمور متماسكة معاً. كيف يمكنك أن تفعلي هذا بي؟»

فكرت سيليا لدقيقة.

وأجابت بصوت غير معبِّر، «لقد أمضيت وقتاً طويلاً في التمعن بهذا الأمر، وأعتقد أنه القرار الصحيح.»

سألت، «ما الذي أستطيع أن أفعله لأغير رأيك؟»

أجابت سيليا بشكل قاطع، «لا شيء.»

شعرت للحظة كيف سيشعر زوجها، كنت مذهولة. لقد كانت تتحدث بطريقة روتينية جداً، وفاترة جداً. لقد كانت على وشك أن تتطلق مني - أنا زوجها منذ 11 عاماً! ألا تكترث؟

طلبت من سيليا أن تحاول مرة أخرى، هذه المرة مع انفعالات في صوتها.

قالت، «لا أستطيع، لا أستطيع فعل ذلك.»

ولكنها فعلت.

وكررت، «أريد أن أنهي هذا الزواج.» اختنق صوتها بحزن. وبدأت تبكي بدون سيطرة.

لم تكن مشكلة سيليا تكمن في انعدام العواطف. ولكنها كانت تكمن في كيفية إظهار عواطفها بدون فقدان السيطرة. أخذت منديلاً، وبسرعة تمالكت نفسها، وعادت مرة أخرى لوضعية المحامية الحازمة والفاترة. هاتان هما الأداتان اللتان تتمكن من الوصول إليهما بسرعة - العواطف الجياشة أو رباطة جأش متجردة من العواطف.

أذكر قصة سيليا لأنها، من نواحٍ عديدة، تشبه كثيراً إيميلي والكثير من الانطوائيين الذين أجريتُ مقابلات معهم. تتحدث إيميلي مع غريغ بشأن حفلات العشاء، وليس الطلاق، إلا أن أسلوبها في التواصل يشبه أسلوب سيليا. عندما تختلف هي وغريغ، يصبح صوتها هادئاً وخافتاً، وأسلوبها غير ودي. وما تحاول أن تفعله هو تقليل العدائية إلى الحد الأدنى - إيميلي لا تكون مرتاحة مع الغضب - ولكن تبدو وكأنها تتراجع عاطفياً. وفي الوقت ذاته، يفعل غريغ عكس ذلك تماماً، رافعاً صوته ويبدو عدوانياً بينما يصبح منخرطاً أكثر باستمرار في محاولة تدبر حل لمشكلتهما. وكلما بدا أن إيميلي تتراجع، شعر غريغ بأنه وحيد ومن ثم متألم ومن ثم محتد بشكل أكبر. وكلما أصبح غاضباً أكثر، تألمت إيميلي أكثر وانسحبت بدرجة أعمق. وسرعان ما يصبحان عالقين في دوامة مدمرة لا يستطيعان الهروب منها، وذلك، جزئياً، لأن كِلا الزوجين يعتقدان أنهما يناقشان بطريقة ملائمة.

ولا ينبغي لهذه الديناميكية أن تكون مفاجئة لأي شخص مطّلع على العلاقات بين أنماط الشخصية وأنماط حل النزاع. وتماماً كما يكون لدى الرجال والنساء، في أغلب

الأحيان، طرق مختلفة لحل النزاعات، كذلك هو الأمر بالنسبة للانطوائيين والانبساطيين. وتشير الدراسات إلى أن الانطوائيين يميلون عادة إلى تجنب النزاع، في حين أن الانبساطيين الذين «يتغلبون على المصاعب من خلال المواجهة» يكونون مرتاحين مع أسلوب صريح مباشر في الخلاف، حتى وإن كان جدلياً.

هذان نهجان متعاكسان تماماً، لذلك لا بد وأن يتسببا في خلاف. ولو أن إيميلي لم تكن تنزعج من النزاع كثيراً جداً، لما كانت ردة فعلها على نهج غريغ المباشر ستكون قوية جداً. ولو أن غريغ كان ذا أسلوب أكثر اعتدالاً، لكان قد قدَّر محاولة إيميلي في الاحتفاظ بالسيطرة على الأمور. عندما يكون لدى الأشخاص أنماط متوافقة في النزاع، يمكن للخلاف أن يكون فرصة لكل شريك للتأكيد على وجهة نظر الآخر. ولكن يبدو أن غريغ وإيميلي يفهمان بعضهما البعض أقل قليلاً في كل مرة يتناقشان بها بطريقة يستنكرها الآخر.

هل يحبان بعضهما البعض، أيضاً، بدرجة أقل قليلاً، على الأقل خلال فترة العراك؟ تشير دراسة مستنيرة أجراها أخصائي علم النفس ويليام غراتسيانو إلى أن الجواب على هذا السؤال قد يكون نعم. قام غراتسيانو بتقسيم مجموعة مكوَّنة من واحد وستين طالباً من الذكور إلى فرق ليلعبوا مباراة كرة قدم صورية. وتم تكليف نصف المشاركين بممارسة لعبة تعاونية قبل لهم فيها، «إن كرة القدم مفيدة لنا، وذلك لأنه من أجل النجاح ينبغي أن يعمل أعضاء الفريق معاً.» وتم تكليف النصف الثاني بممارسة لعبة تم التشديد فيها على التنافس بين الفِرق. بعدئذ عُرِض على كل طالب شرائح وسيرة ذاتية ملفقة عن أعضاء فريقه والمنافسين له في الفريق الآخر، وطُلِب منه أن يقدِّر كيفية شعوره تجاه اللاعبين الآخرين.

لقد كانت الاختلافات بين الانطوائيين والانبساطيين ملفتة للانتباه. فالانطوائيون الذين تم تكليفهم باللعبة التعاونية، قدَّروا جميع اللاعبين - ليس فقط منافسوهم، بل أيضاً رفاقهم في الفريق - بصورة إيجابية أكثر من الانطوائيين الذين مارسوا اللعبة التنافسية. والانبساطيون فعلوا العكس تماماً: قدَّروا جميع اللاعبين بصورة إيجابية أكثر عندما مارسوا النسخة التنافسية من اللعبة. وتشير هذه الاكتشافات إلى أمر هام جداً: الانطوائيون يحبون الأشخاص الذين يلتقونهم في سياقات ودية؛ والانبساطيون يُفضلون أولئك الذين يتنافسون معهم.

وهناك دراسة مختلفة كثيراً، قامت فيها روبوطات بالتفاعل مع مرضى مصابين بالسكتة الدماغية أثناء قيامهم بتمارين إعادة التأهيل، أسفرت عن نتائج مشابهة إلى حد بعيد. استجاب المرضى الانطوائيون بشكل أفضل وتفاعلوا لفترة أطول مع الروبوطات التي صُممت للتحدث بطريقة لطيفة مريحة: «أعرف أن في ذلك مشقة، ولكن تذكر أنه لمصلحتك،» و «جميل جداً، استمر في القيام بالعمل الرائع.» من ناحية أخرى، عمل الانبساطيون بجد أكبر مع روبوطات استخدمت لهجة عدوانية مثيرة للنشاط أكثر: «يمكنك أن تفعل أكثر من ذلك، إعرف هذا! و«ركّز على تمرينك!»

تشير هذه النتائج إلى أن غريغ وإيميلي يواجهان تحدياً مثيراً للاهتمام. إذا كان غريغ يحب الناس أكثر عندما يتصرفون بقوة وبتنافسية، وإذا كانت إيميلي تشعر بالطريقة ذاتها تجاه الأشخاص المتعاونين والمشجعين، إذن كيف يمكنهما الوصول إلى حل وسط بشأن مأزق حفلات العشاء - والوصول إليه بطريقة ودية؟

ويأتي جواب غريب من دراسة أجرتها كلية إدارة الأعمال في جامعة ميشيغان، ليس من متزوجين ذوي أنماط شخصية معاكسة، ولكن من مفاوضين من ثقافات مختلفة – في هذه الحالة، آسيويون وإسرائيليون. فقد طُلِب من ستة وسبعين طالب ماجستير في إدارة الأعمال من هونغ كونغ وإسرائيل أن يتخيلوا أنهم سيتزوجون بعد عدة أشهر وأن عليهم أن يضعوا الترتيبات النهائية مع شركة تموين لحفلة الزفاف. وتم هذا «الاجتماع» بواسطة الفيديو.

عُرض على بعض الطلاب فيديو يكون فيه مدير العمل التجاري ودياً ومبتسماً، وشاهد الآخرون فيديو يعرض مديراً سريع الغضب وعدائياً. إلا أن رسالة الممّون كانت هي ذاتها في كلتا الحالتين. هناك زوجان آخران مهتمان بتاريخ الزفاف ذاته، والسعر ارتفع، إقبله أو اتركه.

كان رد فعل الطلاب من هونغ كونغ مختلفاً تماماً عن الطلاب الإسرائيليين. كان الآسيويون من المرجح أن يقبلوا العرض من مدير العمل الودود أكثر بكثير مقارنة بالمدير العدائي. وكان فقط 14 بالمائة مستعدين للعمل مع المدير الصعب، في حين قبِل 71 بالمائة الصفقة من المُموِّن المبتسم. إلا أن الإسرائيليين كان من المرجح أن يقبلوا العرض من أي من المديرين. بعبارة أخرى، بالنسبة للمفاوضين الآسيويين، كان الأسلوب مهماً بقدر

أهمية الجوهر، في حين كان الإسرائيليون مُركزين أكثر على المعلومات التي يتم توصيلها. ولم يتأثروا بإظهار العواطف سواء كانت ودية أو عدائية.

والتفسير لهذا الاختلاف الصارخ له علاقة بالطريقة التي يُعرَّف فيها الاحترام في الثقافتين. كما رأينا في الفصل 8، الكثير من الأشخاص الآسيويين يُظهِرون التقدير من خلال تقليل الخلاف إلى أدنى درجة ممكنة. ولكن الإسرائيليين، على حد قول الباحثين، «من غير المرجح أن يعتبروا [الاختلاف في الرأي] على أنه علامة على عدم الاحترام، بل علامة على أن الطرف الآخر مهتم ومشارك بحماس في المهمة.»

ويمكننا أن نقول الشيء ذاته بالنسبة لغريغ وإيميلي. عندما تُخفض إيميلي صوتها وتخفف من انفعالها أثناء العراك مع غريغ، تعتقد أنها تتسم بالاحترام من خلال تحمل عناء عدم جعل عواطفها السلبية تظهر. ولكن غريغ يعتقد أنها تبتعد، أو، ما هو أسوأ، لا تكترث نهائياً. وبصورة مماثلة، عندما يسمح غريغ لغضبه أن يحتد، فإنه يفترض أن إيميلي تشعر، كما يشعر هو، بأن هذا تعبير صادق وصحي عن التزامهما العميق بالعلاقة. ولكن بالنسبة لإيميلي، يكون الأمر كما لو أن غريغ قام بالهجوم عليها بشكل مفاجئ.

~

تروي كارول تافريس، في كتابها الغضب: العاطفة التي يُساء فهمها. «Anger: The Misunderstood Emotion»، قصة عن كوبرا بنغالية كانت تحب أن تلدغ المارة من القرويين. وفي أحد الأيام قام سوامي - رجل حقق السيادة الذاتية - بإقناع الأفعى بأن اللدغ أمر سيء. وتعهدت الكوبرا بالتوقف على الفور، وفعلت ذلك. وقبل مرور وقت طويل، أصبح أطفال القرية غير خائفين من الأفعى وبدأوا في إساءة معاملتها. واشتكت الكوبرا، بعد أن تعرضت للضرب وسال دمها، إلى السوامي في أن هذا ما حصلت عليه بسبب التزامها بوعده.

قال السوامي، «قلت لك أن لا تلدغي، ولكنني لم أقل لك أن لا تهسهسي.»

وتكتب تافريس، «الكثير من الناس، مثل كوبرا السوامي، يخلطون بين الهسيس واللدغ.»

الكثير من الناس - مثل غريغ وإيميلي. كلاهما ينبغي أن يتعلم الكثير من قصة السوامي: توقف غريغ عن اللدغ، وبالنسبة لإيميلي يكون من المناسب - بالنسبة لها - أن تهسهس.

ومن الممكن أن يبدأ غريغ بتغيير افتراضاته بشأن الغضب. وهو يعتقد، كما يعتقد معظمنا، أن تنفيس الغضب ينفس عن المشاعر. و«فرضية التنفيس» - التي تقول إن العدائية تنمو تدريجياً داخلنا إلى أن يتم إطلاقها بطريقة صحية - تعود إلى زمن الإغريق، وأعيد إحياؤها من قِبل فرويد، واكتسبت زخماً أثناء فترة «تصرف بحرية بلا حياء أو قلق» في ستينيات القرن العشرين التي راج فيها لكم الأكياس والصرخات البدائية. إلا أن فرضية التنفيس هي خرافة - معقولة وممتازة، إلا أنها خرافة على الرغم من ذلك. أظهرت الكثير من الدراسات أن التنفيس لا يهدئ الغضب، بل يُغذيه.

ونكون في أفضل حال عندما لا نسمح لأنفسنا في الذهاب إلى مكان غضبنا. ومما يثير الدهشة أن الأخصائيين في علم الأعصاب وجدوا أن الأشخاص الذين يستخدمون البوتوكس، ما يمنع وجوههم من العبوس، يبدون أقل عرضة للغضب من أولئك الذين لا يستخدمونها، لأن مجرد فعل العبوس يُحفز لوزة المخيخ لكي تعالج العواطف السلبية. ولا يكون الغضب مؤذياً فقط لحظياً، بل يكون لدى المُنفسين عمل إصلاح مع شركائهم يجب أن يقوموا به لأيام. وعلى الرغم من الخيال الشعبي عن الجنس الرائع بعد العراك، الكثير من الأزواج يقولون إن الأمر يحتاج إلى وقت لكي يشعروا بالمحبة مرة أخرى.

ما الذي يستطيع غريغ أن يفعله عندما يشعر بغضبه يتعاظم؟ يمكنه أن يأخذ نفساً عميقاً. ويمكنه أن يأخذ استراحة لمدة عشر دقائق. ويمكنه أن يسأل نفسه ما إذا كان الأمر الذي يجعله غاضباً جداً مهماً إلى تلك الدرجة حقاً. إن لم يكن كذلك، قد يتغاضى عنه. ولكن إن كان مهماً، عندئذ سوف يريد أن يصيغ احتياجاته، ليس كهجمات شخصية ولكن كبنود مناقشة حيادية. فعبارة «أنت غير اجتماعية!» يمكن أن تصبح «هل نستطيع أن نجد طريقة لتنظيم عطلات نهاية الأسبوع تكون مناسبة لكلينا؟»

قد تنطبق هذه النصيحة حتى وإن لم تكن إيميلي انطوائية حساسة (فلا أحد يحب أن يشعر بأنه مهيمن عليه أو لا يُحترَم)، ولكن صدف أن غريغ متزوج من امرأة تتملص على نحو استثنائي من الغضب. لذلك عليه أن يرد على الزوجة التي تتجنب النزاع الموجود عنده، وليس على الزوجة المواجِهة التي يتمنى لو كان متزوجاً منها، على الأقل في سخونة اللحظة.

والآن دعنا ننظر في جانب إيميلي من المعادلة. ما الذي كان بإمكانها أن تفعله بطريقة مختلفة؟ إنها محقة في الاحتجاج عندما يلدغ غريغ - عندما يهاجم بشكل غير عادل - ولكن ماذا بشأن عندما يهسهس؟ من الممكن أن تعالج إيميل ردود فعلها على الغضب، من بينها ميلها للانزلاق في حلقة من الشعور بالذنب والمواقف الدفاعية. ونحن نعلم من الفصل 6 أن الكثير من الانطوائيين يكونون عرضة منذ طفولتهم المبكرة للشعور بالذنب بقوة. ونحن نعرف أيضاً أننا جميعاً نميل إلى إسقاط ردود فعلنا الخاصة على الآخرين. ولأن إيميلي، التي تتجنب النزاع، من غير الممكن أبداً أن «تلدغ» أو حتى أن تهسهس ما لم يقم غريغ بفعل أمر فظيع، فهي تعالج لدغته في مستوى معين على أنها تعني أنها مذنبة إلى حد رهيب - في شيء ما، أي شيء، من يدري ما هو؟ ويكون شعور إيميلي بالذنب غير محتمل إلى درجة أنها تميل إلى إنكار صحة كل ما يدعيه غريغ - الادعاءات المشروعة إضافة إلى تلك المُبالغ بها بالغضب. وهذا، بطبيعة الحال، يؤدي إلى حلقة مفرغة تُغلِق فيها تعاطفها الطبيعي ويشعر غريغ بأنه لا يُسمَع له.

لذلك تحتاج إيميلي لقبول أنه لا بأس في أن تكون مخطئة. في البداية قد تكون منزعجة وهي في حيرة بشأن متى تكون مخطئة ومتى لا تكون. وحقيقة أن غريغ يعبر عن مظالمه بعواطف جياشة يجعل من الصعوبة بمكان التميز بخصوص هذا الأمر. ولكن ينبغي أن تحاول إيميلي أن لا تستدرَج نحو هذا المستنقع. عندما يعبر غريغ عن أمور مشروعة، ينبغي أن تقرّ هي بها، ليس فقط لكي تكون شريكة جيدة لزوجها، ولكن أيضاً لتعلِّم نفسها أنه لا بأس في التجاوز. وهذا سيجعل من الأسهل بالنسبة لها أن لا تشعر بالذنب - وأن تدافع عن نفسها - عندما تكون ادعاءات غريغ غير مبررة.

تدافع عن نفسها؟ ولكن إيميلي تكره العراك.

لا بأس في ذلك. إنها بحاجة لأن تصبح مرتاحة أكثر مع صوت هسهستها. قد يكون الانطوائيون مترددين في التسبب في عدم الانسجام، ولكن، مثل الأفعى السلبية، ينبغي أن يكونوا قلقين بالدرجة ذاتها بشأن تشجيع النقد اللاذع من شركائهم. والدفاع عن النفس قد لا يدعو للانتقام، كما تخشى إيميلي، وبدلاً من ذلك، قد يُشجع غريغ على التراجع. إنها ليست بحاجة إلى أن تتصنع عرضاً ضخماً. في كثير من الأحيان، تكون جملة «إن ذلك غير مناسب بالنسبة لي»، بحزم، كافية.

وبين الفينة والأخرى، قد تريد إيميلي أيضاً أن تخطو خارج منطقة الراحة المعتادة الخاصة بها وأن تسمح لغضبها بالانفلات. تذكر أنه، بالنسبة لغريغ، السخونة تعني الارتباط. وبالطريقة ذاتها التي شعر فيها اللاعبون الانبساطيون، في دراسة لعبة كرة القدم، بمودة تجاه زملائهم المنافسين، كذلك غريغ قد يشعر بأنه أقرب إلى إيميلي إذا استطاعت أن تأخذ قدراً قليلاً فقط من طابع لاعب مشدود ومتحمس، جاهز للدخول إلى الملعب.

كما تستطيع إيميلي أن تتغلب على نفورها من سلوك غريغ من خلال تذكير نفسها بأنه غير عدائي فعلياً إلى الدرجة التي يبدو عليها. ويصف جون، وهو انطوائي أجريت معه مقابلة، ولديه علاقة رائعة مع زوجته سريعة الغضب، كيف تعلَّم أن يفعل هذا بعد خمسة وعشرين عاماً من الزواج:

> عندما تكون جينيفر غاضبة مني بشأن أمر ما، تكون غاضبة مني حقاً. إذا ذهبتُ إلى السرير بدون ترتيب المطبخ، في صباح اليوم التالي سوف تصرخ علي، «إن هذا المطبخ قذر!» أدخل وانظر حولي في المطبخ. هناك ثلاثة أو أربعة أكواب في الخارج. إنه ليس قذراً. ولكن الدراما التي تُشبِع بها مثل هذه اللحظات تعتبر أمراً طبيعياً بالنسبة لها. إنها طريقتها لكي تقول، عندما تسنح لك الفرصة سأكون ممتنة إذا استطعت أن ترتب المطبخ أكثر قليلاً. لو كانت تقول ذلك لي، كنت سأقول، سيكون من دواعي سروري أن أفعل، وأنا أعتذر أنني لم أقم بذلك من قبل. ولكن لأنها تأتي نحوي بطاقة قطار شحن يسير بسرعة مائتي ميل في الساعة، أريد أن أشمخ بأنفي وأقول، هذا سيء جداً. والسبب في أنني لا أفعل هو أننا متزوجان منذ خمسة وعشرين عاماً، وأصبحت أفهم أن جينيفر لم تضعني في موقف مهدِّد للحياة عندما تحدثت بتلك الطريقة.

إذن ما هو سر جون في تكوين علاقة مع زوجته القوية؟ إنه يجعلها تعرف أن كلماتها غير مقبولة، ولكنه أيضاً يحاول أن يُصغي إلى معناها. ويقول، «أحاول أن أستفيد من تعاطفي. أخرِج نبرتها من المعادلة. وأبعِد الهجوم على حواسي، وأحاول أن أفهم ما الذي تحاول أن تقوله.»

إن ما تحاول جينيفر أن تقوله، تحت كلماتها التي تأتي بطاقة قطار شحن، يكون في أغلب الأحيان بسيطاً: احترمني. انتبه إلي. أحببني.

توجد لدى غريغ وإيميلي الآن أفكار متبصرة قيّمة بشأن كيفية التعامل من خلال اختلافاتها. ولكن هناك سؤالاً آخر من الضروري أن يجيبا عليه: لماذا بالضبط يواجهان حفلات عشاء مساء الجمعة بصورة مختلفة إلى تلك الدرجة؟ نحن نعرف أن جهاز إيميلي العصبي ربما يوضع في مسنن السرعة العالية جداً عندما تدخل غرفة مليئة بالناس. ونحن نعرف أن غريغ يشعر بالعكس تماماً: فهو مدفوع بقوة نحو الناس والمحادثات والفعاليات وأي شيء يمكن أن يعطيه الإحساس المُغذى بالدوبامين الذي يتوق إليه الانبساطيون والمستعدون للقيام بأي شيء من أجل الحصول عليه. ولكن دعنا ننقِّب أعمق قليلاً في تركيبة ثرثرة ساعة كوكتيل. إن العامل الرئيسي في تجسير اختلافات غريغ وإيميلي يكمن في التفاصيل.

~

قبل بضع سنوات، قام اثنان وثلاثون زوجاً من الانطوائيين والانبساطيين، جميعهم غرباء عن بعضهم البعض، بالتحدث على الهاتف لبضع دقائق كجزء من تجربة أجريت من قِبل أخصائي في علم الأعصاب اسمه الدكتور ماثيو ليبرمان، الذي كان طالب دراسات عليا في جامعة هارفارد. وعندما أنهوا المكالمة الهاتفية، طُلب منهم تعبئة استبيان مفصل، يقيّمون فيه كيف شعروا وتصرفوا أثناء المحادثة. وإلى أي مدى أُعجبتَ بشريكك في المحادثة؟ وإلى أي مدى كنت ودوداً؟ وإلى أي مدى ترغب في التفاعل مع هذا الشريك

مرة ثانية؟ وطُلب منهم أيضاً أن يضعوا أنفسهم مكان شركائهم في المحادثة: إلى أي مدى أُعجب شريكك بك؟ وإلى أي مدى كان حساساً بالنسبة لك؟ وإلى أي مدى كان مشجعاً؟

قارن ليبرمان وفريقه الإجابات واستمعوا أيضاً إلى المحادثات وأصدروا أحكامهم الخاصة بشأن كيفية شعور الأطراف لبعضها البعض. وقد وجدوا أن الانبساطيين كانوا دقيقين أكثر من الانطوائيين في تقييم ما إذا كان شركائهم قد أحبوا التحدث إليهم. وتشير هذه النتائج إلى أن الانبساطيين أفضل من الانطوائيين في فك رموز الإشارات الاجتماعية. ويكتب ليبرمان: لأول وهلة، يبدو هذا أمراً غير مفاجئ. حيث يعتبر صدى للافتراض الشائع بأن الانبساطيين أفضل في قراءة المواقف الاجتماعية. المشكلة الوحيدة، كما بيّن ليبرمان من خلال تغيير إضافي لتجربته، هي أن هذه الفرضية غير صحيحة تماماً.

طلب ليبرمان وفريقه من مجموعة مُختارة من المشاركين أن يصغوا إلى شريط المحادثة التي أجروها للتو - قبل أن يقوموا بتعبئة الاستبيان. ووجِد أنه في هذه المجموعة لم تكن هناك اختلافات بين الانطوائيين والانبساطيين في قدرتهم على قراءة الإشارات الاجتماعية. لماذا؟

الجواب هو أن الأشخاص الذين استمعوا إلى شريط التسجيل كانوا قادرين على فك رموز الإشارات الاجتماعية بدون أن يضطروا إلى القيام بأي شيء آخر في الوقت ذاته. والانطوائيون ماهرون جداً في فك رموز الإشارات الاجتماعية وفقاً للعديد من الدراسات التي أجريت قبل تجارب ليبرمان. ووجدت إحدى هذه الدراسات في الواقع أن الانطوائيين أفضل من الانبساطيين في فك رموز الإشارات الاجتماعية.

ولكن هذه الدراسات قامت بقياس إلى أي مدى كان الانطوائيون جيدين في ملاحظة الديناميكيات الاجتماعية، ولكن ليس إلى أي مدى كانوا جيدين في المشاركة فيها. حيث أن المشاركة تضع مجموعة من المتطلبات على الدماغ مختلفة جداً عما تضعه الملاحظة. إنها تتطلب نوعاً من تعدد المهام الذهنية: القدرة على معالجة الكثير من المعلومات قصيرة الأمد في الحال بدون أن يصبح مشتتاً أو متوتراً إلى حد مفرط. وهذا هو تماماً النوع من أداء الدماغ الذي يكون الانبساطيون عادة مناسبين تماماً له. بعبارة أخرى،

الانبساطيون اجتماعيون لأن أدمغتهم جيدة في معالجة متطلبات متنافسة على انتباههم - وهو بالضبط ما تنطوي عليه محادثات حفلات العشاء. وفي المقابل، يشعر الانطوائيون، في أغلب الأحيان، بالامتعاض من الفعاليات الاجتماعية التي تجبرهم على الانتباه إلى عدة أشخاص في وقت واحد.

خذ بالاعتبار أن أبسط التفاعلات الاجتماعية بين شخصين تتطلب أداء مجموعة مذهلة من المهام: تفسير ما يقوله الشخص الآخر، قراءة لغة الجسم وتعابير الوجه، تبادل الأدوار في الحديث والاستماع بسلاسة، الإجابة عن ما قاله الشخص الآخر، تقويم ما إذا تم فهمك، تحديد ما إذا كنت تستقبل جيداً، وكذلك، إن لم تكن تستقبل جيداً، اكتشاف كيف تحسّن نفسك في الموقف أو تُخرِج نفسك منه. فكر في ما يلزم للتلاعب بخفة بكل ذلك في وقت واحد! وتلك هي مجرد محادثة شخص لشخص. تخيل الآن تعدد المهام اللازم في إطار جماعة مثل حفلة عشاء.

لذلك، عندما يتخذ الانطوائيون دور الملاحِظ، كما يحدث عندما يكتبون روايات، أو التمعن في نظرية المجال الموحد - أو الجلوس هادئين في حفلات العشاء - فإنهم لا يُظهِرون ضعفاً في الإرادة أو افتقاراً للطاقة. إنهم يقومون ببساطة بما هم ملائمون له من ناحية خَلقية.

~

تساعدنا تجربة ليبرمان في فهم ما الذي يوقع الانطوائيون في الخطأ من الناحية الاجتماعية. وهي لا ترينا كيف يمكنه أن يتألق.

خذ بالاعتبار حالة شخص متواضع المظهر اسمه جون بيرغوف. وجون انطوائي نمطي، وصولاً إلى مظهره البدني: جسم نحيل وتري، أنف وعظام خد محفوران بحدة، تعبير المستغرق في التفكير على وجهه ذي النظارات الطبية. وهو لا يتحدث كثيراً، ولكن ما يقوله يكون مدروساً بعناية، لا سيما عندما يكون في جماعة: يقول، «إذا كنت في غرفة

مع عشرة أشخاص وكان لدي خيار في أن أتحدث أو لا أتحدث، أكون الشخص الذي لا يتحدث. وعندما يسأل الناس، 'لماذا لا تقول أي شيء؟' أكون أنا الشخص الذين يقولون ذلك له.»

جون هو أيضاً مندوب مبيعات استثنائي، وقد كان كذلك منذ أن كان مراهقاً. ففي العام 1999، عندما كان لا يزال طالباً في السنة الأولى في المدرسة الثانوية، بدأ العمل كموزع في مستوى مبتدئ، يبيع منتجات مطابخ كوكتو. وكان العمل يتطلب منه الذهاب إلى منازل العملاء لبيع سكاكين. لقد كان أحد أكثر مواقف البيع التي يمكن تخيلها حميمية، ليس في مجلس إدارة أو في وكالة بيع سيارات، ولكن داخل مطبخ عميل محتمل، يبيعه منتَجاً سوف يستخدمه يومياً للمساعدة في وضع الأكل على المائدة.

في غضون أول ثمانية أسابيع من حصول جون على العمل، قام ببيع ما قيمته 50,000 دولار أميركي من السكاكين. ومضى قدُماً ليصبح أفضل مندوب من بين ما يزيد عن 40,000 موظف جديد في تلك السنة. وبحلول العام 2000، عندما كان لا يزال في سنة التخرج في المدرسة الثانوية، ولّد جون أكثر من 135,000 دولار أميركي على شكل عمولات، وحطم أكثر من خمسة وعشرين رقماً قياسياً محلياً وعلى مستوى الوطن. وفي تلك الأثناء، هناك في المدرسة، كان لا يزال الشخص الأخرق اجتماعياً الذي يختبئ داخل المكتبة أثناء فترة الغداء. ولكنه بحلول العام 2002، قام باجتذاب وتوظيف وتدريب تسعين مندوب مبيعات آخر، وزاد المبيعات الاقليمية بنسبة 500 بالمائة عن السنة السابقة. ومنذ ذلك الحين، أطلق جون تدريب التمكين العالمي (Global Empowerment Coaching)، وهو عمله الخاص للتدريب الشخصي والتدريب على المبيعات. وحتى هذا التاريخ، قام بإلقاء المئات من الخطب والندوات التدريبية والاستشارات الخاصة لِما يزيد عن 30,000 من مندوبي المبيعات ومدراء المبيعات.

ما هو السر في نجاح جون؟ هناك إشارة مهمة تأتي من تجربة أجرتها عالمة النفس التطوري، أفريل ثورن، وهي الآن أستاذة في جامعة كاليفورنيا، سانتا كروز. قامت ثورن بجمع اثنتين وخمسين امرأة – ست وعشرون انطوائيات وست وعشرون انبساطيات – وعيّنتهن في نوعين مختلفين من ثنائيات المحادثة. وكان لكل واحدة منهن عشر دقائق من

المحادثة مع شريكة من نفس نوعها، ومحادثة ثانية بالطول ذاته مع «عكسها المزاجي.» وقام فريق ثورن بتسجيل المحادثات وطلبوا من المشاركات الاستماع إلى إعادة تشغيل الشريط.

لقد كشفت هذه العملية عن بعض النتائج المفاجئة، إذ شاركت الانطوائيات والانبساطيات بالدرجة ذاتها، تقريباً، ما يُكذّب فكرة أن الانطوائيين يتحدثون دائماً أقل. ولكن الانطوائيات كن ميالات للتركيز على موضوع أو اثنين من مواضيع المحادثة الجدية، في حين كانت الثنائيات الانبساطية تختار مواضيع أكثر مرحاً وأوسع نطاقاً. وفي أغلب الأحيان ناقشت الانطوائيات مشاكل أو نزاعات في حياتهن: المدرسة والعمل والصداقات، وما إلى ذلك. وربما بسبب ولعهن بـ«حديث المشاكل،» كن ميالات لتبني دور المرشدة، متبادلات أدوار تقديم النصح بخصوص المشكلة موضع النقاش. وبالمقابل، كان من المرجح أكثر أن تقدم الانبساطيات معلومات عرَضية بشأن أنفسهن تحدد قواسم مشتركة مع الشريكة الأخرى: لديك كلب؟ هذا رائع. أحد أصدقائي لديه حوض سمك مذهل من أسماك المياه المالحة!

ولكن الجزء الأكثر إثارة للاهتمام من تجربة ثورن كان إلى أي مدى قدَّر النوعان بعضهما البعض. لقد اختارت الانطوائيات اللواتي كن يتحدثن إلى انبساطيات مواضيع أكثر مرحاً، وذكرن أن إجراء المحادثة تم بسهولة أكبر، ووصفن المحادثة مع انبساطيات على أنها «نسمة من الهواء المنعش.» وبالمقابل، شعرت الانبساطيات بأنهن يستطعن أن يسترخين أكثر مع الشريكة الانطوائية، وشعرن بحرية أكبر في الكشف عن مشاكلهن. ولم يشعرن بضغط للتظاهر بالابتهاج.

وهذه أجزاء هامة من المعلومات الاجتماعية، فأحياناً يشعر الانطوائيون والانبساطيون، بشكل متبادل، بأنهم يتعرضون للصد، ولكن أبحاث ثورن تشير إلى أن كل شخص لديه ما يُقدمه للآخر. يحتاج الانبساطيون أن يعرفوا أن الانطوائيين - الذين يبدو أنهم يزدرون الأمور السطحية - ربما يكونون سعداء فقط في أن يتم سحبهم إلى مكان مبهج أكثر، وينبغي أن يعرف الانطوائيون، الذين يشعرون أحياناً كما لو أن نزعتهم الطبيعية لحديث المشاكل تجعلهم مملين، أنهم يجعلون من تصرف الآخرين بجدية أمراً آمناً.

تساعدنا أبحاث ثورن، أيضاً، في فهم نجاح جون بيرغوف المذهل في المبيعات. فقد حوَّل انجذابه للمحادثات الجدية واعتماده لدور إرشادي بدلاً من دور إقناعي، إلى نوع من العلاج بالنسبة لعملائه المحتملين. ويشرح جون، «اكتشفت في وقت مبكر أن الناس لا يشترون مني لأنني أبيع، إنهم يشترون لأنهم يشعرون أنه يتم تفهمهم.»

ويستفيد جون أيضاً من ميله الطبيعي لطرح الكثير من الأسئلة والاستماع بانتباه إلى الإجابات. «لقد وصلت إلى المرحلة التي يمكنني فيها أن أدخل إلى منزل شخص ما وبدلاً من محاولة بيع بعض السكاكين، كنت أقوم بطرح المئات من الأسئلة بدون توقف. وكان بإمكاني إدارة المحادثة بأكملها بمجرد طرح الأسئلة المناسبة.» وفي الوقت الحاضر، يقوم جون في عمله التدريبي بممارسة الأمر ذاته. «أحاول أن أقوم بتوليف الراديو إلى محطة الشخص الذي أعمل معه، وأنتبه إلى الطاقة التي تخرج منه. ومن السهل بالنسبة لي القيام بذلك لأنني أكون مستغرقاً في التأمل، على أي حال.»

ولكن ألا يتطلب فن البيع القدرة على أن تتحمس، وأن تثير حماس الناس؟ ليس وفقاً لجون. «الكثير من الناس يعتقدون أن المبيعات تتطلب أن تكون متحدثاً سريعاً، أو أن تعرف كيف تستخدم سحر الشخصية للإقناع. وتلك أمور تتطلب طريقة انبساطية في التواصل. ولكن في المبيعات هناك حقيقة بديهية تتمثل في أن 'لدينا أذنين وفماً واحداً يجب أن نستخدمهم بطريقة متناسبة.' وأعتقد أن ذلك هو ما يجعل شخصاً ما جيداً حقاً في المبيعات أو في الاستشارات - الأمر الأول يتمثل في أنه ينبغي عليهم أن يصغوا بشكل جيد حقاً. وعندما أنظر إلى أفضل مندوبي المبيعات في منظمتي، ليس هناك أي من تلك السمات الانبساطية التي يمكن أن تعتبر أنها تشكل العامل الرئيسي لنجاحهم.»

~

والآن، عودة مرة أخرى إلى مأزق غريغ وإيميلي، فقد اكتسبنا للتو معلومتين مهمتين جداً: أولاً، أن نفور إيميلي من تعدد المهام في المحادثة هو حقيقي ويمكن تفسيره.

وثانياً، عندما يكون الانطوائيون قادرين على تجربة المحادثة بطريقتهم الخاصة، فإنهم ينشئون صِلات عميقة وممتعة مع الآخرين.

لقد تمكن غريغ وإيميلي من إيجاد طريقة للخروج من طريقهما المسدود فقط عندما تقبلا هاتين الحقيقتين. وبدلاً من التركيز على عدد حفلات العشاء التي يقدمانها، بدءا بالتركيز على شكل الحفلات. وبدلاً من جعل الجميع يجلسون حول مائدة كبيرة واحدة، ما يتطلب ذلك النوع من تعدد مهام المحادثة مع الجميع والذي تمقته كثيراً إيميلي، لماذا لا يتم تقديم الطعام على نمط التعداد النقطي، حيث يأكل الناس في مجموعات محادثة صغيرة عشوائية على أرائك ووسائد أرضية؟ وهذا سيتيح لغريغ التنقل نحو موقعه المعتاد في مركز الغرفة، وإيميلي إلى موقعها في الأطراف، حيث يمكنها أن تحصل على ذلك النوع من المحادثات الحميمية بين شخص لشخص، والتي تستمتع بها.

تم حل هذه القضية، وتفرغ الزوجان الآن لمعالجة السؤال الشائك أكثر والمتمثل في عدد الحفلات التي ستقام. وبعد أخذ ورد، اتفقا على أمسيتين في الشهر - أربعة وعشرين عشاء في السنة - بدلاً من اثنين وخمسين. ولا تتطلع إيميلي لهذه الفعاليات بلهفة. إلا أنها تستمتع، أحياناً، على الرغم منها. ويحظى غريغ باستضافة الأمسيات التي يستمتع بها كثيراً، وبالتمسك بهويته، وبالبقاء مع الشخص الذي يعشق معظم الوقت - كل ذلك في الوقت ذاته.

11

عن الإسكافيين والجنرالات

كيف ننشئ أطفالاً هادئين في عالم لا يستطيع أن يسمعهم

مع أي شيء صغير ورقيق يتمثل الجزء الأهم من المهمة في بدايتها، حيث أن ذلك هو الوقت الذي يتم فيه تشكيل الطبع ويتم الأخذ بالانطباعات المرغوبة بسرعة.
أفلاطون، الجمهورية

سَرَدَ مارك توين ذات مرة قصة عن رجل جاب الكوكب باحثاً عن الجنرال الأعظم في جميع الأزمان. وعندما أُعلِم الرجل أن الشخص الذي كان يبحث عنه قد مات ورُفِع إلى السماء، قام برحلة إلى بوابات الجنة لكي ينظر إليه، فأشار القديس بطرس إلى رجل بسيط عادي المظهر.

احتج الرجل قائلاً، «ذلك ليس أعظم الجنرالات، أنا أعرف ذلك الشخص عندما كان يعيش على الأرض، وهو مجرد إسكافي.»

قال القديس بطرس، «أعرف ذلك، ولكنه لو كان جنرالاً لكان الأعظم منهم جميعاً.»

ينبغي أن نبحث عن الإسكافيين الذين قد يكونون أعظم الجنرالات. ما يعني التركيز على الأطفال الانطوائيين، الذين تكون مواهبهم في أغلب الأحيان مخنوقة، سواء في البيت أو في المدرسة أو في ساحة اللعب.

خذ بالاعتبار هذه الحكاية التحذيرية التي ذكرها لي الدكتور جيري ميلر، أخصائي في علم نفس الأطفال ومدير مركز الطفل والأسرة في جامعة ميشيغان. كان لدى الدكتور ميلر مراجِع اسمه إيثان، أحضره والداه للمعالجة في أربع مناسبات منفصلة. وفي كل مرة كان الوالدان يعربان عن الخوف ذاته من أن هناك خطأً ما عند طفلهما. وفي كل مرة كان الدكتور ميلر يؤكد لهما أن إيثان طبيعي تماماً.

والسبب في قلقلهما الأولي كان بسيطاً جداً. كان إيثان في السابعة من العمر، وكان أخوه الذي في الرابعة من العمر قد قام بضربه عدة مرات.

لم يكن إيثان يدافع عن نفسه. وكان والداه – من النوع المنفتح الذي يقدِم على تحمل المسؤولية ويعملان في وظائف رفيعة المستوى في شركات، ولديهما شغف في الغولف والتنس التنافسي – متقبلان لعدوان ابنهما الأصغر، ولكنهما كانا قلقين من أن سلبية إيثان كانت «ستصبح قصة حياته.»

وعندما كبر إيثان، حاول والداه عبثاً غرس «الروح القتالية» فيه. وأرسلاه إلى ملعب الغولف وملعب كرة القدم، ولكن إيثان أراد فقط أن يذهب إلى المنزل ويقرأ. ولم يكن تنافسياً حتى في المدرسة. وعلى الرغم من أنه ذكي جداً، فقد كان يحصل على تقدير ب. لقد كان بإمكانه أن يفعل أفضل من ذلك، ولكنه فضَّل التركيز على هواياته، على الأخص بناء نماذج صغيرة للسيارات. كان لديه عدد قليل من الأصدقاء المقربين، ولكنه لم يكن أبداً منخرطاً جداً في حياة الصف الاجتماعية. وحيث أن والديّ إيثان لم يكونا قادرين على تفسير سلوكه المحير، فقد ظنا أنه ربما كان يعاني من الاكتئاب.

ولكن مشكلة إيثان، على حد قول الدكتور ميلر، لم تكن تكمن في أنه كان مكتئباً، ولكنها حالة تقليدية من عدم «تناسب الأبوين – الطفل.» حيث كان إيثان طويلاً ونحيلاً وغير رياضي. وكان يبدو مثل نيرد نمطي. وكان والداه شخصين اجتماعيين ميالين للتوكيد ومبتسمين دائماً، ويتحدثان دائماً إلى الناس بينما يجران إيثان وراءهما.»

قارن قلقهما بشأن إيثان مع تقييم الدكتور ميلر: يقول الدكتور ميلر بحماس، «كان صبياً من نوع هاري بوتر التقليدي – كان يقرأ دائماً. كان يستمتع بأي شكل من ألعاب

التخيل. كان يحب بناء الأشياء. وكان لديه الكثير من الأشياء التي يود أن يحدثك عنها. كان أكثر تقبلاً لوالديه مما كانا هما له.» لم يكن يصفهما بأنهما يعانيان من حالة مرضية، فقط مختلفان عنه. إن ذلك الطفل ذاته سيعتبر طفلاً نموذجياً في منزل مختلف.»

إلا أن والديّ إيثان لم يجدا أبداً طريقة للنظر إليه في ذلك الضوء. وآخر شيء سمعه الدكتور ميلر هو أن والديه قاما أخيراً باستشارة أخصائي نفسي آخر وافق على «معالجة» ابنهما. والآن الدكتور ميلر هو الشخص الذي يشعر بالقلق على إيثان.

ويقول، «هذه حالة واضحة من مشكلة 'علاجية المنشأ.' وذلك عندما يجعلك العلاج مريضاً. والمثال التقليدي هو عندما تقوم باستخدام العلاج لجعل طفل مثلي الجنس يتحول إلى طفل قويم. أنا قلق على الصبي. هذان الوالدان مهتمان جداً ويعملان انطلاقاً من حسن نية. ويشعران بأنه بدون العلاج، لا يقومان بتهيئة ابنهما للمجتمع، وبأنه بحاجة إلى المزيد من الحماسة في داخله. ربما أن هناك حقيقة في الجزء الأخير، لا أعرف. ولكن سواء كانت هناك أم لم تكن، "أعتقد جازماً أنه من المستحيل تغيير ذلك الصبي. أنا قلق من أنهما يأخذون صبياً سليماً تماماً ويدمران إحساسه بذاته.»

ويقول الدكتور ميلر، بطبيعة الحال، ليس من الضروري أن يكون هناك تلاؤم سيء عندما يكون لوالدين انبساطيين طفل انطوائي. بقليل من الانتباه والتفهم، يمكن أن يكون أي والدين متلائمين مع أي نوع من الأطفال. ولكن من الضروري أن يتراجع الوالدان عن تفضيلاتهما، وأن يريا كيف يبدو العالم بالنسبة لأطفالهما الهادئين.

~

لننظر في حالة جويس وابنتها ذات السبع سنوات، إيزابيل. إيزابيل طفلة جذابة في الصف الثاني تُحب أن ترتدي صنادل مضيئة وأساور مطاطية ملونة تتلوى على ذراعيها النحيلين. لديها العديد من الصديقات المفضلات اللواتي تتبادل معهن الأسرار، وهي تنسجم مع معظم الأطفال في صفها. وهي من النوع الذي يضع ذراعه حول رفيق في الصف

كان يومه سيئاً. وتقوم حتى بالتبرع بهدايا عيد ميلادها للأعمال الخيرية. وذلك هو السبب في أن أمها جويس، وهي امرأة جذابة لطيفة لديها إحساس بالفكاهة من خلال ملاحظات بارعة مع سلوك متقبِّل للتحدي، كانت محتارة جداً بشأن مشكلة إيزابيل في المدرسة.

في الصف الأول، كانت إيزابيل تعود إلى المنزل مستغرقة في القلق بشأن متنمرة الصف، التي كانت تُلقي بتعليقات خسيسة على أي شخص حساس بما يكفي لجرح شعوره بها. وعلى الرغم من أن المتنمرة كانت تزعج عادة أطفالاً آخرين، كانت إيزابيل تمضي الساعات وهي تحلل معنى كلمات المتنمرة، وماذا كانت مقاصدها الحقيقية، وحتى ما الذي كانت المتنمرة تعاني منه في المنزل بحيث يمكن أن يدفعها للتصرف بهذه الطريقة السيئة جداً في المدرسة.

وفي الصف الثاني، بدأت إيزابيل تطلب من أمها أن لا تقوم بترتيب مواعيد للعب بدون التنسيق معها أولاً، وفي العادة كانت تفضل البقاء في المنزل. عندما كانت جويس تذهب لإحضار إيزابيل من المدرسة، كانت في كثير من الأحيان تجد البنات الأخريات متجمعات في مجموعات وكانت إيزابيل بعيدة ترمي الكرة على السلة بمفردها. وتتذكر جويس، «فقط لم تكن ضمن مجموعة. اضطررت للتوقف عن إحضارها لفترة من الزمن، لقد كان مزعجاً جداً بالنسبة لي أن أرى ذلك.» ولم يكن باستطاعة جويس أن تفهم لماذا كانت ابنتها اللطيفة المحبة تريد أن تُمضي كل هذا الوقت الطويل بمفردها. وكانت تقلق من أن هناك خطأً ما لدى إيزابيل. وعلى الرغم مما كانت دائماً تفكر به بشأن طبيعة ابنتها الحنون، هل من الممكن أن إيزابيل تفتقر للقدرة على تكوين علاقات مع الآخرين؟

وفقط عندما اقترحتُ إمكانية أن تكون ابنة جويس انطوائية، وشرحتُ ماذا كان ذلك، بدأتْ جويس التفكير بطريقة مختلفة بشأن خبرات إيزابيل في المدرسة. ومن منظور إيزابيل، لم تكن الأمور تبدو مقلقة على الإطلاق. وقالت لي في وقت لاحق، «أريد استراحة بعد المدرسة، المدرسة شاقة لأن هناك الكثير من الناس في الغرفة، لذلك تصبحين متعَبة. أنا أفزع إذا كانت أمي تخطط لموعد للعب في المدرسة بدون أن تخبرني، وذلك لأنني لا أريد أن أتسبب في إيذاء مشاعر أصدقائي. ولكنني أفضل أن أبقى في المنزل. ففي منزل أي صديق ينبغي عليك أن تقوم بالأمور التي يريدك الناس أن تقوم بها.

أنا أحب أن أكون بالقرب من أمي بعد المدرسة لأنني أستطيع أن أتعلم منها. إنها تعيش منذ فترة أطول مني. وتكون بيننا أحاديث عميقة التفكير. وأنا أحب الأحاديث التي تتطلب تفكيراً عميقاً لأنها تجعل الناس سعداء.»(*)

تقول لنا إيزابيل، بكل الحكمة التي تتمتع بها كطالبة في الصف الثاني، إن الانطوائيين يكوِّنون علاقات مع أناس آخرين. بالطبع يفعلون ذلك. إلا أنهم يفعلونه بطريقتهم الخاصة.

والآن بعد أن أصبحت جويس تتفهم احتياجات إيزابيل، تقوم الأم والابنة بالعصف الذهني بسرور، تستنبطان استراتيجيات لمساعدة إيزابيل للتخطيط ليومها الدراسي واجتيازه. وتقول جويس، «في السابق، كنت أجعل إيزابيل تخرج وترى الكثير من الناس طوال الوقت، بحيث يكون وقتها بعد المدرسة مكتظاً مليئاً بالنشاطات. والآن أنا أشعر بأنه من المُجهِد جداً بالنسبة لها أن تكون في المدرسة، لذلك نقرر كم من النشاط الاجتماعي يعتبر معقولاً ومتى يجب أن يحدث.» ولا تهتم جويس عندما تريد إيزابيل أن تبقى في غرفتها وحيدة بعد المدرسة أو مغادرة حفلة عيد ميلاد في وقت أبكر قليلاً من باقي الأطفال. وتدرك أيضاً أنه نظراً لأن إيزابيل لا ترى في أي من هذا مشكلة، فليس هناك سبب في أن ترى هي مشكلة فيه.

كما اكتسبت جويس معرفة متبصرة في كيفية مساعدة ابنتها في تدبر أمر سياسات اللعب. ففي السابق، كانت إيزابيل قلقة بشأن كيفية توزيع وقتها بين ثلاث صديقات لا ينسجمن مع بعضهن البعض. وتقول جويس، «كان أول ما فكرت به بشكل غريزي هو أن أقول، لا تقلقي بشأن ذلك! فقط إلعبي معهم جميعاً! ولكنني أعرف الآن أن إيزابيل هي شخص من نوع مختلف. فهي تواجه مشكلة في وضع استراتيجيات بشأن كيفية التعامل مع كل هؤلاء الأشخاص في وقت واحد في الملعب. لذلك نتحدث بشأن مع من ستلعب ومتى، ونتدرب على الأشياء التي يمكن أن تقولها لصديقاتها من أجل تلطيف الموقف.»

(*) بعض الذين قرأوا هذا الكتاب قبل النشر علقوا بأن الاقتباس من إيزابيل من غير الممكن أن يكون دقيقاً - «ليس هناك طفل في الصف الثاني يتحدث بهذه الطريقة!» ولكن هذا ما قالته.

وفي مرة أخرى، عندما كانت إيزابيل أكبر قليلاً، شعرت بالانزعاج لأن صديقاتها جلسن على طاولتين مختلفتين في غرفة الغداء. وكانت تجلس على إحدى الطاولتين صديقاتها الأهدأ، وعلى الأخرى انبساطيات الصف. ووصفت إيزابيل المجموعة الثانية على أنها «صاخبة، يتحدثن طوال الوقت، ويجلسن فوق بعضهن البعض - أمر مثير للاشمئزاز!» ولكنها كانت حزينة لأن أقرب صديقاتها، أماندا كانت تحب أن تجلس على هذه «الطاولة المجنونة،» على الرغم من أنها كانت على صداقة مع الفتيات في «الطاولة الأكثر استرخاء وبرودة.» شعرت إيزابيل بالحيرة. أين يجب أن تجلس؟

فكرت جويس لأول وهلة بأن «الطاولة المجنونة» كانت تبدو أكثر مرحاً. ولكنها سألت إيزابيل ماذا تفضل. فكرت إيزابيل قليلاً وقالت، «ربما سوف أجلس مع أماندا بين الفينة والأخرى، ولكنني أحب أن أكون أهدأ، وأن آخذ استراحة في فترة الغداء من كل شيء.»

فكرت جويس، لماذا تريدين أن تفعلي ذلك؟ ولكنها تمالكت نفسها قبل أن تقول بصوت مرتفع لإيزابيل، «يبدو ذلك جيداً بالنسبة لي. أماندا ما زالت تحبك. ولكنها فقط تحب الطاولة الأخرى كثيراً. إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تحبك. ولا بد لك أن تحصلي على وقت الهدوء الذي أنت بحاجة إليه.»

تقول جويس إن فهم الانطوائية غيَّر الطريقة التي تقوم فيها بدور الأم - ولا تستطيع أن تصدق أنها استغرقت كل ذلك الوقت الطويل. «عندما أرى إيزابيل تكون ذاتها الرائعة، أقدِّر ذلك حتى لو أن العالم قد يقول لها إنها ينبغي أن ترغب بالجلوس على تلك الطاولة الأخرى. وفي الواقع، عندما أنظر إلى الطاولة الأخرى بعينيها، فإن ذلك يساعدني على التفكير بشأن كيف يمكن أن يتم تصوري من قِبل الآخرين، وكيف ينبغي أن أكون واعية وأن أتدبر أمر حالتي الانبساطية 'الافتراضية' بحيث لا أفوِّت صحبة آخرين مثل ابنتي اللطيفة.»

وأصبحت جويس تقدِّر كذلك طرق حساسية إيزابيل. «إن إيزابيل أكبر من سنِّها. أنت تنسى أنها مجرد طفلة. عندما أتحدث معها، لا أميل إلى استخدام تلك النبرة الصوتية الخاصة التي يستخدمها الناس مع الأطفال. أتحدث معها بالطريقة التي أتحدث بها مع أي

شخص كبير. إنها حساسة جداً، وتهتم كثيراً. تقلق بشأن رفاهية الناس الآخرين. ومن الممكن أن تغمرها المشاعر بسهولة، ولكن جميع هذه الأمور تسير معاً، وأنا أحب هذا في ابنتي.»

~

جويس هي من أكثر الأمهات اللواتي رأيتهن حناناً، ولكن لديها منحنى تعلم شديد الانحدار كأم بالنسبة لطفلتها بسبب اختلافاتها في المزاج. هل كانت ستستمتع بعلاقة أم - طفل طبيعية أكثر لو كانت انطوائية هي نفسها؟ ليس بالضرورة. فالآباء والأمهات الانطوائيون يمكنهم أن يواجهوا مشاكل خاصة بهم. أحياناً ذكريات طفولة مؤلمة يمكن أن تكون مصدر إزعاج.

أخبرتني إيميلي ميلر، وهي عاملة اجتماعية سريريه في آن أربور، في ولاية ميشيغان، عن فتاة صغيرة قامت بعلاجها، آفا، التي كان خجلها شديداً جداً إلى درجة منعتها من تكوين صداقات أو التركيز في الصف. وفي الآونة الأخيرة بكت عندما طُلب منها أن تُغني أمام الصف، وقررت أمها، سارة، أن تنشِد مساعِدة ميلر. وعندما طلبت ميلر من سارة، وهي صحفية ناجحة، أن تتصرف كشريك في علاج آفا، انفجرت ساره بالبكاء. فقد كانت خجولة أيضاً عندما كنت طفلة وشعرت بالذنب لأنها نقلت إلى آفا عبئها الفظيع.

وشرحت، «أنا أخفيه بشكل أفضل الآن، ولكنني ما زلت تماماً مثل ابنتي. يمكنني أن أدنو من أي شخص، ولكن فقط طالما أنا وراء كمبيوتر الصحفي المحمول.

إن رد فعل سارة ليس غير عادي بالنسبة لأم انبساطية مزيفة أو أب انبساطي مزيف لطفل خجول، على حد قول ميلر. ليس فقط أن سارة تعيش طفولتها من جديد، ولكنها تُسقِط على آفا الأسوأ من الذكريات الخاصة بها. ولكن من الضروري أن تفهم سارة أنها وآفا ليستا الشخص ذاته، حتى وإن كان يبدو أنهما ورثتا مزاجين متشابهين. فمن ناحية، آفا متأثرة بوالدها، أيضا، وكذلك بعدد كبير من العوامل البيئية، لذلك لا بد أن يكون لمزاجها تعبير مختلف. وليس من الضروري أن تكون محنة سارة هي محنة ابنتها

أيضاً، وهي تتسبب بأذى كبير لآفا إذا افترضت أنها ستكون كذلك. وبواسطة الإرشاد المناسب، من الممكن أن تصل آفا إلى المرحلة التي يكون فيها خجلها ليس أكثر من إزعاج بسيط ونادر الحدوث.

ولكن حتى الآباء والأمهات الذين ما زالوا بحاجة لعمل المزيد بشأن تقديرهم الذاتي، يمكنهم أن يساعدوا أطفالهم بشكل هائل، وفقاً لميلر. وتعتبر النصيحة من أحد الوالدين، الذي يُقدِّر كيف يشعر الطفل، مؤيدة بطبيعتها. إذا شعر ابنك أنه متوتر في أول يوم في المدرسة، من المفيد أن تُخبره بأنك شعرت بالشعور ذاته عندما بدأت المدرسة وما زلت أحياناً تشعر بذلك في العمل، ولكن ذلك يصبح أسهل مع الوقت. حتى وإن لم يصدقك، سوف تشير إلى أنك تتفهمه وتتقبله.

ويمكنك أن تستخدم تقمصك العاطفي ليساعدك في تقدير متى تُشجعه على مواجهة مخاوفه، ومتى قد يكون هذا عارماً جداً. وعلى سبيل المثال، كان من الممكن أن تعرف سارة أن الغناء أمام الصف يعتبر خطوة كبيرة جداً لتطلب من آفا أن تقوم بها دفعة واحدة. ولكنها من الممكن أيضاً أن تشعر أن الغناء في خصوصية مع مجموعة صغيرة ولطيفة، أو مع أحد الأصدقاء المقربين، إنما يشكل خطوة أولى يمكن القيام بها. وبعبارة أخرى، يمكنها أن تشعر متى تدفع آفا، وإلى أي مدى.

~

تقدِّم أخصائية علم النفس، إلين آرون، التي وصفتُ عملها عن الحساسية في الفصل 6، معرفة متبصرة لهذه الأسئلة عندما تكتب عن جيم، أحد أفضل الآباء الذين تعرفهم. وجيم انبساطي مبتهج لديه ابنتان صغيرتان. البنت الأولى، بيتسي، مثله تماماً، ولكن الابنة الثانية، ليلي، حساسة أكثر - ملاحِظة دقيقة، ولكن قلِقة، للعالم من حولها. وجيم صديق لآرون، لذلك فهو يعرف عن الحساسية والانطوائية. وقد تقبل بسرور طريقة ليلي في الوجود، ولكن في الوقت ذاته لم يكن يريد أن تكبر خجولة.

وتكتب آرون، لذلك، «أصبح مصمماً على تعريفها على كل فرصة في الحياة يحتمَل أن تكون ممتعة، من أمواج المحيط وتسلق الأشجار وأطعمة جديدة في اجتماعات العائلة وكرة القدم وتغيير ملابسها بدلاً من زي واحد مريح. وفي كل حالة من الحالات، تقريباً، كانت ليلي تُفكر أن هذه الخبرات الجديدة لم تكن أفكاراً جيدة جداً، وكان جيم يحترم رأيها دائماً. ولم يجبرها أبداً، على الرغم من أنه يستطيع أن يكون مقنعاً جداً. وكان ببساطة يتشارك برأيه في الموقف معها - الأمان والمتع التي ينطوي عليها، والتشابه مع أمور سبق وأن أعجبتها. وكان ينتظر تلك الومضة الصغيرة في عينيها والتي كانت تقول إنها كانت تريد أن تنضم إلى الآخرين، على الرغم من أنها لم تكن تستطيع ذلك بعد.

«وكان جيم يقوم دائماً بتقويم هذه المواقف بعناية من أجل ضمان أنها لن تكون خائفة في نهاية المطاف، بل قادرة على تجربة المتعة والنجاح. وأحياناً كان يمنعها إلى أن تكون قد أصبحت جاهزة إلى حد مفرط. والأهم من كل شيء، أبقى الأمر نزاعاً داخلياً، وليس نزاعاً بينه وبينها... وإذا علقت هي، أو أي شخص آخر، على هدوئها وترددها، يكون رد جيم الفوري، 'ذلك هو أسلوبك. الأشخاص الآخرون لديهم أساليب أخرى. ولكن هذا هو الأسلوب الخاص بك. أنت تحبين أن تأخذي وقتك وأن تكوني متأكدة.' ويعرف جيم أيضاً أن جزءاً من أسلوبها يتمثل في الوقوف إلى جانب أي شخص يقوم آخرون بإغاظته، والقيام بعمل دقيق، وملاحظة كل ما يجري في الأسرة، وكونها أفضل معدّة استراتيجيات كرة قدم في فرق الدوري الذي تلعب فيه.»

إحدى أفضل الطرق التي يمكنك القيام بها من أجل طفل انطوائي هي العمل معه على تفاعله مع الجديد. تذكر أن الانطوائيين يتفاعلون ليس فقط تجاه الأشخاص الجدد، ولكن أيضاً تجاه الأماكن والفعاليات الجديدة. لذلك لا تخطئ في اعتبار أن حذر ابنك من المواقف الجديدة يعني عدم قدرة على تكوين علاقات مع الآخرين. إنه يجفل من الجديد أو التنبيه المفرط، وليس من الاتصال البشري. وكما رأينا في الفصل السابق، فإن مستويات الانطوائية والانبساطية غير مرتبطة لا مع الوفاق ولا مع متعة الحميمية. إن احتمالات سعي الانطوائيين لصحبة الآخرين تكون مماثلة تماماً للطفل الآخر، على الرغم من أن ذلك يكون في أغلب الأحيان بجرعات أصغر.

ويتمثل العامل الرئيسي في أن تقوم بتعريض طفلك تدريجياً إلى مواقف وأشخاص جدد - مع الانتباه إلى ضرورة احترام حدوده، حتى عندما تبدو متطرفة. ويؤدي هذا إلى إنتاج أطفال واثقين أكثر مما تنتجه الحماية الزائدة أو الدفع أكثر مما يجب. إجعله يعرف أن شعوره يعتبر أمراً عادياً وطبيعياً، ولكن أيضاً أنه ليس هناك ما يدعو إلى الخوف: «أعرف أنه يبدو غريباً أن تلعب مع شخص لم تقابله أبداً من قبل، ولكنني أراهن على أن ذلك الصبي سيحب أن تلعب شاحنات معه إذا طلبت منه.» تقدم بوتيرة طفلك، لا تدفعه. إذا كان صغيراً، قم بالتقديمات الأولية مع الطفل الصغير الآخر، إن لزم الأمر. وانتظر حوله بعيداً عن الأنظار - أو عندما يكون صغيراً جداً، قم بالتربيت تربيتة رقيقة داعمة على ظهره - طوال الفترة التي يبدو أنه ينتفع فيها من حضورك. وعندما يُقدِم على مجازفات اجتماعية، إجعله يعرف أنك معجب بجهوده: «رأيتك تذهب إلى أولئك الأطفال الجدد يوم أمس. أعرف أن ذلك يمكن أن يكون صعباً، وأنا فخور بك.»

وينطبق الشيء ذاته على المواقف الجديدة. تخيل طفلة تخاف من المحيط أكثر من الأطفال الآخرين من العمر ذاته. يدرك الوالدان ذوا التفكير العميق أن خوفها طبيعي وحتى حصيف، فالمحيط خطير بالفعل. ولكنهما لا يسمحان لها بأن تقضي الصيف في الأمان الذي توفره الكثبان، ولا يقومان بإلقائها في المياه وانتظار أن تسبح. وبدلاً من ذلك يشيران إلى أنهما يفهمان انزعاجها، في حين يحثانها على اتخاذ خطوات صغيرة. ربما يلعبان معها بالرمل لبضعة أيام مع تحطم أمواج المحيط على مسافة آمنة. ثم في أحد الأيام يقتربون من حافة المياه، ربما والطفلة جالسة على كتفي أحد الوالدين. وينتظرون طقساً هادئاً، أو مداً منخفضاً، لكي تغمر إصبع قدمها، ثم قدماً، ثم ركبة. وهما لا يتعجلان، وكل خطوة صغيرة تعتبر خطوة واسعة عملاقة في عالم الطفل. وعندما تتعلم في نهاية المطاف أن تسبح مثل سمكة، تكون قد وصلت إلى نقطة تحول حاسمة في علاقتها ليس مع المياه فقط، ولكن أيضاً مع الخوف.

ورويداً رويداً، سوف ترى طفلتك أن الأمر يستحق أن تلكم عبر جدار عدم الراحة لكي تحصل على المتعة في الجهة الأخرى. وسوف تتعلم كيف تقوم باللكم هي نفسها. وكما كتب الدكتور كينيث روبين، مدير مركز الأطفال والعلاقات والثقافة في

جامعة ميريلاند، «إذا كنت ثابتاً في مساعدة طفلك الصغير على ضبط عواطفه وسلوكه بطرق ملطفة وداعمة، فإن أمراً سحرياً إلى حد كبير سيبدأ بالحدوث: في الوقت المناسب، قد ترى ابنتك تبدو كأنها تؤكد لنفسها بصمت: 'أولئك الأطفال يستمتعون، يمكنني أن أذهب إلى هناك.' إنها تتعلم أن تضبط الخوف والحذر.»

إذا أردت أن تتعلم طفلتك هذه المهارات، لا تدعها تسمعك تصفها «بالخجولة»: فسوف تصدِّق الوصف وتحس بأن توترها هو سمة ثابتة بدلاً من كونه عاطفة يمكنها أن تتحكم بها. وهي تعرف معرفة تامة أن كلمة «خجولة» هي كلمة سلبية في مجتمعنا. والأهم من كل شيء، لا تجعلها تشعر بالخزي من خجلها.

الأفضل، إن كان بإمكانك، هو أن تقوم بتعليم طفلك مهارات إقناع الذات بينما ما يزال صغيراً جداً، عندما تكون وصمة العار المرتبطة بالتردد الاجتماعي أقل. كن نموذجاً يُحتذى من خلال الترحيب بالغرباء بطريقة هادئة وودية، ومن خلال الالتقاء مع أصدقائك. وبطريقة مماثلة قم بدعوة رفاقه في الصف إلى منزلك. واجعله يعرف بلطف أنه عندما تكون بصحبة أشخاص آخرين ليس مناسباً أن يهمس أو أن يجذب رجل بنطالك بقوة لكي يبلغك باحتياجاته. ينبغي عليه أن يتكلم بصوت مرتفع. وتأكد من أن تكون لقاءاته الاجتماعية سارّة من خلال اختيار الأطفال غير العدوانيين إلى حد مفرط، ومجموعات لعب لديه شعور ودي نحوها. إجعل طفلك يلعب مع أطفال أصغر إذا كان هذا يمنحه ثقة، أو أطفال أكبر إذا كانوا يلهمونه.

إذا كان لا ينسجم مع طفل معين، لا ترغمه، فأنت تريد أن تكون معظم تجاربه الاجتماعية المبكرة إيجابية. ورتب له الدخول إلى مواقف اجتماعية بأكبر قدر ممكن من التدريج. فعندما تكون ذاهباً إلى حفلة اجتماعية، على سبيل المثال، تحدث مسبقاً حول كيف ستكون الحفلة، وكيف يمكن أن يقوم الطفل بتحية أقرانه (أولاً سوف أقول 'عيد ميلاد سعيد يا جوي' ثم سوف أقول 'مرحباً يا سابرينا.') وكن متأكداً من أن تكون هناك في وقت مبكر. من الأسهل بكثير أن تكون واحداً من أوائل الواصلين من الضيوف، بحيث يشعر طفلك كما لو أن الآخرين ينضمون إليه في حيز «يمتلكه» بدلاً من اضطراره إلى اقتحام مجموعة موجودة أصلاً.

وبطريقة مماثلة، إذا كان طفلك عصبياً قبل بدء السنة الدراسية، أحضره لرؤية طلاب صفه واجعله، بصورة مثالية، يقابل معلميه شخصاً لشخص، إضافة إلى أشخاص كبار آخرين يبدون ودودين، مثل المدراء والمرشدين والبوابين والعاملين في الكافتيريا. ويمكنك أن تكون ماهراً بشأن هذا: «لم يسبق لي أن رأيت غرفتك الصفية الجديدة، لماذا لا نذهب بالسيارة ونلقي نظرة؟» اكتشف أين المرحاض، وما هو الإجراء للذهاب إلى هناك، والمسار من الغرفة الصفية إلى الكافتيريا، ومن أين ستقله حافلة المدرسة في نهاية اليوم. ورتب مواعيد لعب، أثناء الصيف، مع أطفال ملائمين من صفه.

ويمكنك أيضاً أن تعلِّم طفلك استراتيجيات اجتماعية بسيطة لتجعله يجتاز اللحظات غير المريحة. شجعه على أن يبدو واثقاً حتى وإن لم يكن يشعر بذلك. ثلاثة تذكيرات بسيطة يمكنها أن تفعل الكثير: إبتسم، وقف منتصباً، وانظر مباشرة في العيون. علمه أن يبحث عن وجوه ودودة في الحشد. لم يكن بوبي، وهو طفل في سن الثالثة، يحب الذهاب إلى روضة مدينته، وذلك لأن الأطفال في فترة الاستراحة كانوا يغادرون حدود الصف الآمنة ويلعبون على السطح مع الصفوف الأكبر. لقد كان يشعر برهبة شديدة إلى درجة أنه كان يريد أن يذهب إلى المدرسة فقط في الأيام الماطرة عندما لم يكن هناك وقت تجمع على السقف. وساعده والداه على اكتشاف أي أطفال كان يشعر براحة باللعب معهم، وعلى فهم أن وجود مجموعة من الصبيان الصاخبين ينبغي أن لا يُفسد متعته.

إذا كنت تشعر بأنك لا تستطيع القيام بهذا، أو أن طفلك يمكن أن يستفيد من تدريب إضافي، إسأل طبيب أطفال ليساعدك في تحديد موقع ورشة عمل مهارات اجتماعية في منطقتك، حيث تقوم هذه الورشات بتعليم الأطفال كيف يدخلون في مجموعة، ويُقدمون أنفسهم إلى أقران جدد، وقراءة لغة الجسد وتعابير الوجه. ويمكنهم أن يساعدوا طفلك في اجتياز ما يعتبَر بالنسبة لكثير من الأطفال الانطوائيين الجزء الأصعب في حياتهم الاجتماعية: اليوم الدراسي.

~

إنه صباح يوم ثلاثاء في تشرين الأول/ أكتوبر، وطلاب الصف الخامس في مدرسة حكومية في مدينة نيويورك يهدأون في جلستهم لبدء حصة عن فروع الحكومة الأميركية الثلاثة. ويجلس الأطفال متربعين على بساط في زاوية من الغرفة مضاءة إضاءة قوية بينما تقوم المعلمة، التي تجلس عالياً على كرسي وعلى حجرها كتابها المدرسي، بتخصيص بضع دقائق لشرح بعض المفاهيم الأساسية. بعدئذ يحين الوقت لممارسة نشاط جماعي في تطبيق الدرس.

تقول المعلمة، «يصبح هذا الصف فوضوياً جداً بعد الغداء. هناك علكة فقاعية تحت الطاولات، وأوراق تغليف طعام في كل مكان، وتشيز نيبس في كل مكان على الأرض. لا نحب أن تكون غرفتنا فوضوية هكذا، هل تحبون ذلك؟»

يومئ الطلاب برؤوسهم لا.

تقول المعلمة، «اليوم سوف نفعل شيئاً بخصوص هذه المشكلة - معاً.»

تقوم بتقسيم الصف إلى ثلاث مجموعات تتكون كل منها من سبعة أطفال: مجموعة تشريعية، مهمتها تنظيم سلوكيات فترة الغداء، ومجموعة تنفيذية هي التي يجب أن تقرر كيفية وضع القانون موضع التنفيذ، وفرع قضائي هو الذي ينبغي أن يبتكر نظاماً لمقاضاة الفوضويين في الأكل.

يندفع الأطفال بحماس إلى مجموعاتهم، ويجلسون في ثلاث مجموعات كبيرة. ليست هناك حاجة إلى نقل أي قطع أثاث. ونظراً لأن الكثير من المنهاج مصمم للعمل في مجموعات، فإن مناضد الغرفة الصفية مرتبة أصلاً في حجيرات تتكون كل منها من سبع مناضد. وتنفجر الغرفة بضجيج مرِح. وأصبح بعض الأطفال، الذين بدا أنهم كانوا يشعرون بملل شديد أثناء محاضرة العشر دقائق، يتحدثون الآن مع أقرانهم.

ولكن ليس جميعهم. عندما ترى الأطفال ككتلة ضخمة واحدة، فإنهم يبدون كغرفة مليئة بجراء تتلوى بسعادة غامرة. ولكن عندما تركز على أطفال منفردين - مثل مايا، رأس أحمر مع ذيل حصان، ونظارات بإطار سلكي وتعبير حالم على وجهها - تحصل على صورة مختلفة كثيراً.

في مجموعة مايا، «السلطة التنفيذية،» يتحدث الجميع في وقت واحد. تبقى مايا في الخلف. وسامانثا، طويلة القامة وممتلئة الجسم ترتدي تي شيرت أرجواني، تتولى المسؤولية. تسحب كيس شطائر من حقيبة الظهر الخاصة بها وتعلن، «من يحمل الكيس البلاستيكي عليه أن يتحدث!» يمرر الطلاب الكيس بينهم، كل يساهم بفكرة في دوره. ويذكرونني بالأطفال في رواية أمير الذباب وهم يمررون بينهم قوقعة المحارة في اهتمام بشؤون المجتمع، على الأقل إلى أن ينهار كل شيء.

تبدو مايا مغمورة بالمشاعر عندما يشق الكيس طريقه إليها.

تقول، «أنا موافقة.» وتسلم الكيس كما لو كان حبة بطاطا ساخنة للشخص التالي.

يدور الكيس حول الطاولة عدة مرات. وفي كل مرة تقوم مايا بتمريره إلى من يجلس بجوارها، بدون أن تقول أي شيء. أخيراً تنتهي المناقشة. تبدو مايا منزعجة. أخمّن أنها محرجة لأنها لم تشارك. تقرأ سامانثا من دفتر ملاحظات قائمة من آليات تنفيذ القانون التي حصلت عليها المجموعة من خلال العصف الذهني.

تقول، «القاعدة رقم 1. إذا خالفت القوانين، تُفوِّت عليك الاستراحة...»

تقاطعها مايا، «إنتظري! عندي فكرة!»

تقول سامانثا «استمري.» بضيق صدر إلى حد ما. ولكن مايا، شأنها شأن الكثير من الانطوائيين الحساسين، تستقبل أدق إشارات الاستنكار على ما يبدو، فتلاحظ الحِدّة في صوت سامانثا. تفتح فمها لتتكلم، ولكنها تُخفض عينيها، وتتمكن فقط من قول شيء ما غير مترابط وغير مفهوم. لا أحد يستطيع أن يسمعها. لا أحد يحاول أن يسمعها. الفتاة الرائعة في المجموعة - متقدمة سنوات ضوئية عن البقية في الإثارة والملابس التي ستصبح موضة - تتنهد بصورة درامية. وتنهي مايا بضعف وارتباك، وتقول الفتاة الرائعة، «حسناً، سامانثا، يمكنك أن تستمري بقراءة القواعد الآن»

تطلب المعلمة من السلطة التنفيذية أن يقدموا خلاصة عملهم. يتنافس الجميع على وقت البث. الجميع ما عدا مايا. تتولى سامانثا المسؤولية كالعادة، يستمر صوتها أكثر من

أي شخص آخر إلى أن تصمت بقية المجموعة. وتقريرها ليس منطقياً كثيراً، ولكنها واثقة ودمثة جداً بحيث يبدو أن ذلك غير مهم.

ومايا، من جانبها، تجلس منطوية في طرف المجموعة، تكتب اسمها مراراً وتكراراً بأحرف كبيرة منفصلة في دفتر الملاحظات الخاص بها، كما لو كانت تعيد توكيد هويتها، على الأقل لنفسها.

في وقت أبكر من ذلك الصباح، قالت لي معلمة مايا إنها طالبة حية من الناحية الفكرية، تتألق في كتابة المقالات. وهي لاعبة موهوبة في لعبة الكرة اللينة (سوفتبول). وهي لطيفة مع الآخرين، ومستعدة لتعليم الأطفال الآخرين الذين يتأخرون أكاديمياً. ولكن لم تظهِر أي من سماتها الإيجابية صباح هذا اليوم.

~

إن أي أب، أو أم، سيشعر بالفزع من التفكير في أن هذه كانت خبرة طفلهِ عن التعلم، وعن الاختلاط الاجتماعي، وعن نفسه. مايا انطوائية. وتكون غير مرتاحة في غرفة صفية صاخبة ومفرطة في التنبيه حيث يتم تعليم الدروس في مجموعات كبيرة. وقالت لي معلمتها إن أداءها يكون أفضل بكثير في مدرسة ذات جو هادئ حيث يكون باستطاعتها العمل مع أطفال آخرين يكونون «على قدم المساواة من العمل الجاد والاهتمام بالتفاصيل،» وحيث ينطوي القسم الأكبر من اليوم على عمل مستقل. مايا تحتاج، بطبيعة الحال، إلى تعلُّم تأكيد نفسها في مجموعات. ولكن هل التجارب مثل تلك التي شاهدتها ستعلمها هذه المهارة؟

والحقيقة هي أن الكثير من المدارس مصممة من أجل الانبساطيين. ويكتب جيل بروس وليزا كاينزيغ، الباحثين التربويين في جامعة ويليام وماري، يحتاج الانطوائيون إلى أنواع من التعليم تختلف عن تلك التي يحتاجها الانبساطيون، وفي معظم الأحيان، «هناك

القليل جداً مما هو متاح لذلك المتعلم سوى النصيحة المستمرة بضرورة أن يصبح اجتماعياً وودوداً أكثر.»

إننا نميل إلى نسيان أنه ليس هناك أي شيء مقدس بشأن التعلم في مجموعات كبيرة، وأننا ننظم الطلاب بهذه الطريقة ليس لأنها الطريقة الأفضل للتعلم، ولكن لأنها فعالة من حيث التكلفة، وماذا يمكننا أن نفعل بأطفالنا خلافاً لذلك بينما يكون الكبار في العمل؟ إذا كانت طفلتك تفضل العمل بشكل مستقل وأن تختلط اجتماعياً بطريقة شخص لشخص، فليس هناك أي خطأ فيها. لقد تصادف فقط أنها لا تناسب النموذج السائد. ينبغي أن يكون الغرض من المدرسة هو إعداد الأطفال لبقية حياتهم، ولكن ما يحتاجه الأطفال، في معظم الأحيان، هو أن يكونوا مُعدِّين للنجاة من اليوم الدراسي ذاته.

يمكن للبيئة المدرسية أن تكون غير طبيعية إلى حد كبير، لا سيما من منظور طفل انطوائي يُحب أن يعمل بشكل مكثف على مشاريع يهتم بشأنها، وأن يمضي وقته مع صديق واحد أو صديقين في كل مرة. في الصباح، يفتح الباب إلى الحافلة وتُفرِغ ركابها في حشد متدافع صاخب. والفصول الدراسية مهيمَن عليها من قِبل مناقشات المجموعات التي يحثه فيها معلم على التحدث بصوت مرتفع. ويتناول الطعام في الضجيج النشاز داخل الكافيتيريا، حيث كان عليه المناورة للحصول على مكان على طاولة مكتظة. والأسوأ من ذلك كله هناك القليل من الوقت للتفكير أو الإبداع. ومن المضمون تقريباً، أن تستنزف بنية اليوم طاقته بدلاً من أن تحفزها.

لماذا نقبل هذا الوضع مقاس- واحد- يناسب- الجميع على أنه أمر مفروغ منه عندما نعلم تماماً أن الكبار لا ينظمون أنفسهم بهذه الطريقة؟ ونحن نتعجب، في كثير من الأحيان، بشأن كيف «يُزهر» الأطفال الانطوائيون المهووسون بمجال معين، ليصبحوا كباراً آمنين وسعداء. ونشبّه ذلك بعملية الاستحالة. إلا أنه ربما ليس الأطفال هم الذين يتغيرون وإنما بيئاتهم. عندما يصبحون كباراً، يكون عليهم أن يختاروا الحياة المهنية والأزواج والحلقات الاجتماعية التي تلائمهم. ولا يتعين عليهم أن يعيشوا في أية ثقافة يتم إلقاؤهم فيها. والأبحاث من مجال معروف باسم «توافق الشخص والبيئة» تبيّن أن الناس يتألقون، بكلمات أخصائي علم النفس برايان ليتل، عندما يكونون «منخرطين في

مهن أو أدوار أو أوضاع تنسجم مع شخصياتهم.» والعكس صحيح أيضاً: يتوقف الأطفال عن التعلم عندما يشعرون بأنهم مهددون عاطفياً.

لا أحد يعرف هذا الأمر أفضل من لوآن جونسون، امرأة صارمة في حديثها، وهي جندية سابقة في سلاح مشاة البحرية ومعلمة مدرسة معروفة على نطاق واسع في تعليمها لبعض الطلاب المراهقين الأكثر اضطراباً في نظام المدارس الحكومية في ولاية كاليفورنيا (لعبت ميشيل فايفر دورها في فيلم عقول خطرة Dangerous Minds). وقد زرتُ جونسون في منزلها في مدينة تروث أو كونسيكونسيس، في ولاية نيوميكسيكو، لكي أعرف المزيد عن تجربتها في تعليم الأطفال من كافة المشارب.

ويحصل أن جونسون ماهرة جداً في التعامل مع الأطفال الخجولين جداً - وتلك ليست مصادفة. ويتمثل أحد أساليبها في مشاركة طلابها في إلى أي مدى كانت خجولة هي نفسها. وكانت أولى ذكرياتها في المدرسة هي جَعلُها تقف على كرسي في روضة الأطفال لأنها كانت خجولة وتفضل الجلوس في الزاوية وقراءة الكتب، وكانت المعلمة تريدها أن «تتفاعل.» وقالت لي، «الكثير من الأطفال الخجولين يشعرون بسعادة غامرة عندما يعرفون أن معلمتهم كانت خجولة مثلهم. وأذكر فتاة خجولة جداً في حصة اللغة الانجليزية في مدرستي الثانوية، والتي شكرتني أمها لأنني قلت لابنتها إنني أعتقد أنها سوف تبلغ الذروة في مرحلة متأخرة من الحياة، لذلك لا داعي لأن تقلق من أنها لم تتألق في المدرسة. وقالت إن هذه الملاحظة غيّرت تطلعات ابنتها في الحياة. تخيلي - تعليق واحد مرتجل أحدَث مثل هذا التأثير على طفلة رقيقة.»

وتقول جونسون، عند تشجيع الأطفال على التكلم، من المفيد جعل الموضوع مشوقاً جداً بحيث ينسون كبتهم. وهي تنصح أن يُطلَب من الطلاب أن يناقشوا مواضيع ساخنة مثل «حياة الصبيان أسهل كثيراً من حياة الفتيات.» وجونسون، التي تلقي الكثير من الخطب عن التعليم على الرغم من رُهاب الخطابة الذي لازمها طوال حياتها، تعرف من خلال التجربة المباشرة إلى أي مدى ذلك ينجح. وتقول، «لم أتغلب على خجلي. «إنه يجلس في الزاوية، ينادي علي. ولكنني شغوفة بشأن تغيير مدارسنا، وهكذا يتغلب شغفي على خجلي حالما أبدأ بالحديث. إذا عثرت على أمر يثير شغفك أو يوفر تحدياً مرحب به، تنسى نفسك لبرهة من الزمن. إن الأمر يشبه إجازة عاطفية.»

ولكن لا تخاطر بجعل الأطفال يلقون كلمة أمام الصف ما لم تكن قد زودتهم بالأدوات اللازمة بحيث تعرف بثقة معقولة أن الأمور ستسير على ما يرام. إجعل الأطفال يتدربون مع شريك وفي مجموعات صغيرة، وإذا استمروا في الشعور بالرعب، لا ترغمهم. ويعتقد الخبراء أن خبرات الخطابة السلبية في مرحلة الطفولة المبكرة يمكن أن تترك الطفل مع رعب من المنصة يستمر مدى الحياة.

إذن، أي نوع من البيئات الصفية سوف يعمل على أفضل وجه بالنسبة لأمثال مايا في هذا العالم؟ أولاً، بعض الأفكار للمعلمين:

- لا تفكر في الانطوائية كأمر يحتاج لأن يُعالَج. إذا كانت طفلة انطوائية تحتاج إلى مساعدة في المهارات الاجتماعية، علّمها أو قدّم توصية بالتدريب خارج الصف، تماماً كما تفعل مع طالب يحتاج إلى المزيد من الانتباه في الرياضيات أو القراءة. ولكن احتفِ بهؤلاء الأطفال وتقبّلهم بما هم عليه. و«الملاحظة النموذجية في الكثير من بطاقات تقارير الأطفال هي، 'أتمنى لو أن مولي تتكلم أكثر في الصف.'» وقال لي بات آدم، الرئيس السابق في مدرسة إيمرسون للطلاب الموهوبين في آن أربور بولاية ميشيغان. «ولكننا نتفهم هنا أن الكثير من الأطفال هم استبطانيون. إننا نحاول أن نخرجهم، ولكننا لا نبالغ في تقدير جدية الأمر. نحن نفكر في الأطفال الانطوائيين على أن لديهم نمط تعلم مختلف.»

- تُبيّن الدراسات أن ما بين ثلثنا إلى نصفنا هم انطوائيون. وهذا يعني أن لديك في الصف عدداً من الانطوائيين أكبر مما تعتقد. حتى في سن صغيرة، يصبح بعض الانطوائيين ماهرين في التصرف مثل الانبساطيين، ما يجعل من اكتشافهم أمراً صعباً. وازن بين أساليب التعليم لخدمة جميع الأطفال في صفك. فالانبساطيون يميلون عادة إلى حب الحركة، والتنبيه والعمل التعاوني. ويفضل الانطوائيون المحاضرات وأوقات الفراغ والمشاريع المستقلة. استخدم مزيجاً منها بعدالة.

- يكون لدى الانطوائيين عادة اهتمام أو اثنان من الاهتمامات العميقة التي قد لا تكون بالضرورة مشتركة مع أقرانهم. وفي

بعض الأحيان يتم جعلهم يشعرون بالفزع من قوة مشاعر الشغف هذه، في حين أن الدراسات تبين أن هذا النوع من الشدة يعتبر شرطاً أساسياً لتطوير الموهبة. إمدح هؤلاء الأطفال على اهتماماتهم، وشجعهم، وساعدهم في العثور على أصدقاء لديهم ميول مماثلة، إن لم يكونوا من الصف، إذن فمن خارج الصف.

- يكون بعض العمل التعاوني جيداً بالنسبة للانطوائيين، وحتى مفيداً. ولكن ينبغي أن يتم في مجموعات صغيرة - ثنائية أو ثلاثية - وأن يكون منظماً بعناية بحيث يعرف كل طفل دوره. ويقول روجر جونسون، المدير المشارك لمركز التعليم التعاوني في جامعة مينيسوتا، إن الأطفال الخجولين أو الانطوائيين يستفيدون بصورة خاصة من المجموعات الصغيرة التي تتم إدارتها جيداً، وذلك «لأنهم يكونون عادة مرتاحين جداً بالتحدث مع طالب أو اثنين من رفاقهم في الصف، ولكنهم لن يفكروا أبداً في رفع يدهم ومخاطبة الصف بأكمله. من المهم جداً أن يحصل هؤلاء الطلاب على فرصة لترجمة أفكارهم إلى لغة.» تخيل كم كان من الممكن أن تكون تجربة مايا مختلفة لو أن مجموعتها كانت أصغر وقام شخص ما بتخصيص وقت ليقول، «سامانثا، أنت مسؤولة عن الحفاظ على المناقشة في مسارها الصحيح. مايا، عملك يتمثل في تسجيل الملاحظات وقراءتها للمجموعة.»

- من ناحية أخرى، تذكَّر أبحاث أنديرز إريكسون عن التدريب المتأني من الفصل 3. في كثير من المجالات، من المستحيل اكتساب البراعة بدون معرفة كيفية قيام المرء بالعمل بمفرده. إجعل الطلاب الانبساطيين يقومون بالعمل بطريقة أقرانهم الانطوائيين. علم جميع الأطفال أن يعملوا بطريقة مستقلة.

- لا تُجلِس الأطفال الهادئين في مناطق «ذات تفاعلية عالية» في الصف، وفقاً لقول الأستاذ جيمس ماكروسكي، فهم لن يتكلموا أكثر في تلك المناطق، وسوف يشعرون بأنهم مهددون بقدر أكبر، وسوف يجدون صعوبة في التركيز. إجعل الأمر ميسراً لمشاركة الأطفال الانطوائيين في الصف، ولكن لا تلح. يكتب ماكروسكي، «إن إجبار الأشخاص الصغار القلقين على الأداء صوتياً هو أمر مؤذٍ، إذ إنه سوف يزيد من قلقهم وسوف يقلل من تقديرهم الذاتي.»

- إذا كان يوجد في مدرستك سياسة قبول انتقائية، فكر ملياً قبل أن تجعل قراراتك في القبول قائمة على أداء الأطفال في محيط ساحة اللعب. حيث أن الكثير من الأطفال الانطوائيين يصمتون في مجموعات من الغرباء، ولن تحصل حتى على لمحة عما يمكن توقعه من هؤلاء الأطفال عندما يكونون مسترخين ومرتاحين.

وهنا بعض الأفكار للآباء والأمهات. إذا كنت محظوظاً جداً بحيث تتحكم بشأن أين يذهب طفلك للمدرسة، سواء من خلال البحث عن مدرسة جاذبة (magnet school)، أو الانتقال إلى حي تعجبك مدارسه الحكومية، أو إرسال طفلك إلى مدرسة خاصة أو مدرسة أبرشية، يمكنك أن تبحث عن مدرسة:

- تُثمِّن الاهتمامات المستقلة وتشدِّد على الاستقلالية
- تقيم نشاطات جماعية باعتدال، وفي مجموعات صغيرة تتم إدارتها بعناية
- تُقدِّر اللطافة والاهتمام بالآخرين والتعاطف والمواطنة الصالحة
- تُصرّ على أن تكون الصفوف والممرات مرتبة ومنظمة
- منظمة في صفوف صغيرة هادئة
- تختار معلمين يبدو أنهم يفهمون مزاج الخجول/الجدّي/الانطوائي/الحساس
- تركز أنشطتها الدراسية/الرياضية/اللامنهجية في مواضيع تكون مثيرة للاهتمام بصورة خاصة بالنسبة لطفلك
- تعزز بقوة برنامجاً لمكافحة العنف
- تشدد على ثقافة عملية تتسم بالتسامح
- تجتذب أقراناً لهم ميول متماثلة، على سبيل المثال، أطفال مفكرون أو لديهم ميول فنية أو رياضية، بناء على تفضيلات طفلك

قد يكون انتقاء المدرسة أمراً غير واقعي بالنسبة للكثير من الأُسر. ولكن أياً كانت المدرسة، هناك الكثير مما تستطيع عمله لمساعدة طفلك الانطوائي على النجاح. اكتشف أي المواضيع تلهب حماسه إلى أقصى درجة، وقم بإتاحة المجال له ليتقدم فيها بسرعة، إما

بمساعدة معلمين خارجيين، أو ببرامج إضافية مثل معرض العلوم أو دروس الكتابة الإبداعية. وبالنسبة للأنشطة الجماعية، درِّبه على البحث عن أدوار مريحة ضمن مجموعات أكبر. وإحدى مزايا العمل الجماعي، حتى بالنسبة للانطوائيين، تتمثل في أنها غالباً ما تقدِّم الكثير من الأعمال الملائمة المختلفة. قم بحثِّ طفلك على أخذ زمام المبادرة، وعلى المطالبة بتحمل مسؤولية مدوِّن الملاحظات أو راسم الصور، أو أي دور يثير اهتمامه أكثر. وسوف يكون الشعور بالمشاركة مريحاً أكثر عندما يعرف ما هي المساهمة التي يُفترَض أن يُقدمها.

ويمكنك أن تساعده أيضاً في التدرب على التعبير عن نفسه بصوت مرتفع. دعه يعرف أنه لا بأس في تخصيص وقت لجمع أفكاره قبل أن يتحدث، حتى لو بدا كما لو أن كل شخص يقفز إلى المشاركة. وفي الوقت ذاته، أشر عليه بأن المساهمة في وقت أبكر في نقاش ما يكون أسهل بكثير من الانتظار إلى أن يكون كل شخص آخر قد تكلم وترك التوتر يزداد تدريجياً بينما ينتظر دوره. وإذا كان غير متأكد من ماذا يقول، أو غير مرتاح في تقديم تأكيدات، ساعده في ممارسة نقاط قوته. هل يميل إلى طرح أسئلة تنم عن تفكير عميق؟ إمدح هذه السمة، وعلمه أن الأسئلة الجيدة تكون، في كثير من الأحيان، مفيدة أكثر من اقتراح إجابات. هل يميل إلى النظر إلى الأمور من وجهة نظره الخاصة الفريدة؟ علِّمه مدى قيمة هذا الأمر، وناقش معه كيف يمكنه أن يتشارك بوجهة نظره مع الآخرين.

قم باستكشاف سيناريوهات من واقع الحياة: على سبيل المثال، كان بإمكان والديّ مايا أن يجلسا معها وأن يستنبطا كيف كان من الممكن لها أن تتعامل بطريقة مختلفة مع مجموعة السلطة التنفيذية. جرب تمثيل الأدوار، في مواقف تكون محددة قدر الإمكان. كان من الممكن لمايا أن تتدرب على استخدام كلماتها الخاصة لقول ما يشبه «سوف أكون مدوِّنة الملاحظات!» أو «ماذا لو قمنا بإقرار قاعدة تتمثل في أن يقوم أي شخص يلقي المغلفات على الأرض بقضاء آخر عشر دقائق من استراحة الغداء في التقاط الأوساخ؟»

والسر هنا هو في جعل مايا تنفتح وتقول لك ما الذي حدث في اليوم الذي قضته في المدرسة. حتى وإن كانوا صريحين بصورة عامة، فإن الكثير من الأطفال لا يتشاركون بالخبرات التي جعلتهم يشعرون بالخزي. وكلما كانت طفلتك أصغر، كان من المرجح أكثر أن يكون عليها أن تنفتح، لذلك ينبغي أن تبدأ في أبكر وقت ممكن من حياتها

المدرسية. إسأل طفلتك عن معلومات بطريقة لطيفة بدون إصدار أحكام، مع أسئلة واضحة محددة. وبدلاً من «كيف كان يومك؟» حاول «ما الذي فعلتيه في حصة الرياضيات اليوم؟» وبدلاً من «هل تحبين معلمتك؟» اسأل «ما الذي يعجبك في معلمتك؟» أو «ما الذي لا يعجبك كثيراً؟» وحاول أن تتجنب طرح سؤال، في الصوت المبتهج بشكل مفرط للوالدين في كل مكان، «هل استمتعت في مدرستك اليوم؟!» حيث أنها سوف تشعر بمدى أهمية أن يكون الجواب نعم.

إذا لا زالت غير راغبة في التحدث، إنتظرها. أحياناً تحتاج لإزالة الضغط إلى ساعات قبل أن تكون مستعدة. وقد تكتشف أنها سوف تنفتح فقط أثناء لحظات استرخاء دافئة، مثل وقت الاستحمام أو وقت النوم. وإذا كان هذا هو الحال، فتأكد من أن تقوم بدمج تلك المواقف في اليوم. وإذا كانت ستتحدث مع آخرين، مثل جليسة أطفال موثوقة أو عمة أو أخوة أكبر سناً، ولكن ليس إليك، تنازل عن كبريائك واطلب المساعدة.

وأخيراً، حاول أن لا تقلق إذا كانت جميع العلامات تشير إلى أن طفلك الانطوائي ليس الطفل الأكثر شعبية في المدرسة. يقول لنا خبراء تطور الطفل إنه من المهم جداً لتطوره العاطفي والاجتماعي أن يكون له صديق أو صديقان مقرّبان، ولكن ليس من الضروري أن يكون ذا شعبية. الكثير من الأطفال الانطوائيين تصبح لديهم مهارات اجتماعية ممتازة عندما يكبرون، على الرغم من أنهم يميلون إلى الانضمام إلى المجموعات بطريقتهم الخاصة - منتظرين لبرهة قبل أن يتوغلوا، أو المشاركة لفترات قصيرة. ولا بأس في ذلك. طفلك بحاجة إلى اكتساب مهارات اجتماعية وتكوين صداقات، وليس إلى أن يتحول إلى الطالب الأكثر مخالطة في المدرسة. وذلك لا يعني أن شعبيته ليس فيها الكثير من المتعة. وربما أنك تتمناها له، تماماً كما قد تتمنى أن يتمتع بمظهر حسن أو سرعة بديهة أو موهبة رياضية. ولكن كن متأكداً من أنك لا تفرض رغباتك الخاصة، وتذكر أن هناك مسارات متنوعة للحياة المُرضِية.

سيتم العثور على الكثير من أنواع الشغف تلك بعيداً عن الغرفة الصفية. ففي حين أنه من المرجح أكثر للانبساطيين أن يتنقلوا من هواية لأخرى، فإن الانطوائيين يتمسكون في كثير من الأحيان بشغفهم، وهذا يعطيهم ميزة كبرى عندما يكبرون، وذلك لأن التقدير الذاتي الحقيقي يأتي مع الكفاءة، وليس العكس. ووجد الباحثون أن المشاركة المكثفة في نشاط ما والالتزام به يعتبران طريقاً مضموناً إلى السعادة والرفاه. إن المواهب والاهتمامات المطوَّرة جيداً يمكنها أن تكون مصدراً عظيماً للثقة بالنسبة لطفلك، بصرف النظر عن مدى شعوره بأنه مختلف عن أقرانه.

على سبيل المثال، مايا، الفتاة التي كانت عضوة هادئة جداً في «السلطة التنفيذية،» تحب أن تذهب إلى المنزل كل يوم وتقرأ. ولكنها تحب أيضاً الكرة اللينة، مع ما يرافقها من الضغوط الاجتماعية وضغوط الأداء. وهي ما زالت تذكر اليوم الذي انضمت فيه إلى الفريق بعد المشاركة في الاختبارات. كانت مايا ما زالت خائفة، ولكنها شعرت بقوة أكبر - قادرة على ضرب الكرة ضربات قوية فعالة، وقالت بتأمل فيما بعد، «أظن أن كل تلك التدريبات قد أثمرت في نهاية المطاف. لقد كنت أبتسم باستمرار. وكنت متحمسة جداً وفخورة - ولم يذهب ذلك الشعور أبداً.»

من ناحية أخرى، بالنسة للوالدين، لا يكون ترتيب المواقف التي تُثار فيها مشاعر الرضا هذه أمراً سهلاً دائماً. وقد تشعر، على سبيل المثال، أنه ينبغي أن تُشجع طفلك الانطوائي على لعب ذلك النوع من الرياضة الذي يعتبر بطاقة الصداقة والتقدير في بلدتك. وذلك جيد، إذا كان يستمتع بتلك الرياضة وهو جيد فيها، كما هو حال مايا مع الكرة اللينة. ومن الممكن أن تكون الرياضات الجماعية نعمة بالنسبة للجميع، لا سيما للأطفال الذين لا يشعرون براحة بالانضمام إلى مجموعات. ولكن إعمل على إتاحة الفرصة لطفلك لتولي زمام المبادرة في انتقاء الأنشطة التي يحبها أكثر ما يمكن. وقد لا يحب الرياضات الجماعية، ولا بأس في ذلك. ساعده في البحث عن أنشطة سوف يلتقي فيها مع أطفال آخرين، ولكن يكون له فيها أيضاً الكثير من الحيز الخاص به. نم نقاط القوة في ميوله. إذا كان يبدو أن شغفه منعزل كثيراً في رأيك، تذكر أنه حتى الأنشطة المنفردة مثل الرسم أو الهندسة أو الكتابة الإبداعية يمكنها أن تؤدي إلى مجتمعات من الزملاء المتحمسين.

ويقول الدكتور ميلر، «لقد عرفت أطفالاً يجدون آخرين من خلال التشارك باهتمامات هامة: الشطرنج، ألعاب تمثيل أدوار معقدة، حتى مناقشة اهتمامات عميقة مثل الرياضيات أو التاريخ.» وتقول ريبيكا والاس- سيغال، التي تعلّم ورش عمل الكتابة الإبداعية للأطفال والمراهقين بوصفها مديرة لمختبر ريتوبيا في مدينة نيويورك، إن الطلاب الذين يسجلون في الصفوف « ليسوا، في كثير من الأحيان من الأطفال الذين يرغبون في التحدث لساعات عن الموضة والمشاهير. ومن المحتمل بدرجة أقل أن يأتي أولئك الأطفال، ربما لأنهم أقل ميلاً للتحليل والتنقيب بعمق - تلك ليست منطقة الراحة الخاصة بهم. ويكون الأطفال، الذين يُطلَق عليهم لقب الأطفال الخجولين، في كثير من الأحيان متعطشين للعصف الذهني من أجل الحصول على أفكار، وتحليلها والتصرف بشأنها، والمفارقة هي أنه عندما يُتاح لهم التصرف بهذه الطريقة لا يكونون خجولين مطلقاً. إنهم يرتبطون ببعضهم البعض، ولكن في منطقة أعمق، في مكان يعتبر مملاً أو متعباً بالنسبة لأقرانهم.» و«يظهر» هؤلاء الأطفال عندما يكونون جاهزين. ومعظم أطفال ريتوبيا يقرأون مؤلفاتهم في مكتبة محلية، وعدد مذهل منهم يفوز بجوائز في منافسات الكتابة على المستوى القومي.

إذا كانت طفلتك عرضة للتنبيه المفرط، عندئذ تعتبر فكرة جيدة أيضاً بالنسبة لها أن تنتقي أنشطة، مثل الرسم أو ركض المسافات الطويلة، والتي تعتمد بقدر أقل على الأداء تحت الضغط. إلا أنها إذا كانت تنجذب إلى أنشطة تتطلب أداء، فيمكنك أن تساعدها على النجاح فيها.

عندما كنت طفلة، كنت أحب التزلج الفني على الجليد. كان بإمكاني أن أمضي ساعات في الحلبة وأنا أرسم الرقم ثمانية أو أدور بسعادة أو أطير في الهواء. ولكن في يوم منافساتي كنت منهارة. لا أنام في الليلة الفائتة، وسقطت كثيراً أثناء أداء الحركات التي كنت أؤديها بسهولة أثناء التمرين. في البدايه صدقت ما قاله الناس لي - إنني كنت متوترة، مثل أي شخص آخر. ولكن عندما شاهدت مقابلة تلفزيونية مع كاتارينا ويت الفائزة بالميدالية الذهبية الأولمبية. قالت إن توتر ما قبل المباراة كان يزودها بالأدرينالين الذي تحتاجه لتفوز بالذهب.

عرفت أنني وكاتارينا كنا كائنين مختلفين تماماً، ولكن تطلب الأمر عقوداً لكي أكتشف لماذا. لقد كان توتر أعصابها طفيفاً جداً إلى درجة أنه كان يؤدي فقط إلى تنشيطها، في حين كان توتر أعصابي يسبب التشنج إلى درجة تجعلني مخنوقة. وفي ذلك الوقت، قامت أمي، الداعمة إلى حد كبير، بسؤال أمهات متزلجات أخريات عن كيفية تعامل بناتهن مع قلق ما قبل المنافسات، وأتت بأفكار كانت تأمل أن تجعلني أشعر بأنني أفضل حالاً. وذكرت لي أن كريستين متوترة أيضاً. وتقول أم رينيه إنها كانت تخاف في الليلة التي تسبق المنافسة. ولكنني كنت أعرف كريستين ورينيه جيداً، وكنت متأكدة من أنهما لم تكونا خائفتين بالقدر ذاته الذي كنت خائفة به.

أعتقد أنه كان من المحتمل أن يكون مفيداً جداً لو أنني كنت أفهم نفسي بصورة أفضل عندئذ. إذا كنت والداً لطفلة ستصبح لاعبة تزلج فني على الجليد، ساعدها على تقبل حقيقة أنها من النوع الذي يكون لديه مخاوف شديدة بدون إعطائها فكرة عن أنها كارثية بالنسبة للنجاح. إن أكثر ما تخشاه هو الفشل أمام جمهور. وهي بحاجة إلى التقليل من حساسيتها لهذا الخوف من خلال التعود على المنافسة، وحتى على الفشل. شجعها على المشاركة في منافسات تزلج متدنية المستوى في أماكن بعيدة عن المنزل، حيث ستشعر بأنها غير معروفة ولن يعرف أحد إذا سقطت. تأكد من أنها تدربت كثيراً جداً. وإذا كانت تخطط للمنافسة في حلبة غير مألوفة، حاول أن تجعلها تتدرب هناك لعدة مرات أولاً. تحدث بشأن ما الذي يمكن أن يحدث بطريقة خاطئة وكيفية التعامل معه: حسناً، ماذا لو سقطت وكان ترتيبك في المركز الأخير، هل ستستمر الحياة؟ وساعدها على تخيل كيف سيكون الشعور عند أداء حركاتها بسلاسة.

~

إن إطلاق العنان لشغف يمكنه أن يغيّر حياة، ليس فقط لفترة الوقت التي يكون فيها طفلك في المدرسة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية، ولكن أبعد من ذلك بكثير. خذ

بالاعتبار قصة ديفيد ويس، وهو عازف طبول وصحفي مختص بشؤون الموسيقى. وديفيد مثال جيد لشخص كبر وهو يشعر بأنه مثل شارلي براون، ومضى قدماً ليبني حياة مبدعة ومنتجة وهادفة. إنه يحب زوجته وابنه الصغير. ويستمتع بعمله. ولديه دائرة واسعة ومثيرة للاهتمام من الأصدقاء، ويعيش في مدينة نيويورك التي يعتبرها المكان الأكثر حيوية في العالم لعشاق الموسيقى. وإذا كنت تقيس الحياة بالمقاييس التقليدية للحب والعمل، عندئذ يعتبر ديفيد نجاحاً باهراً.

لكن الأمر لم يكن دائماً واضحاً، على الأقل بالنسبة لديفيد، بأن حياته كانت سوف تتكشف بصورة جيدة كما حدث. فعندما كان طفلاً، كان خجولاً وغريباً. فالأشياء التي كانت تثير اهتمامه، الموسيقى والكتابة، لم تكن لها أية قيمة عند الأشخاص الذين كانوا يهمونه أكثر ما يمكن: أقرانه. ويتذكر، «كان الناس يقولون لي 'هذه أفضل سنوات حياتك.' وكنت أقول في نفسي، آمل أن لا يكون الأمر كذلك! كنت أكره المدرسة. وأتذكر أنني كنت أفكر، يجب عليّ أن أخرج من هنا. كنت في الصف السادس عندما ظهر فيلم انتقام المهووسين (Revenge of the Nerds)، وبدا كما لو أنني خرجت من طاقم الممثلين. كنت أعرف أنني ذكي، ولكنني ترعرعت في ضواحي ديترويت، التي هي مثل تسعة وتسعين بالمائة من البلاد: إذا كنت شخصاً حسن المظهر ورياضياً، فلن تتعرض لمضايقات. ولكن إن كنت نبيهاً جداً، فذلك ليس أمراً يحترمه الطلاب بشأنك. ومن المرجح أكثر أن يحاولوا أن يضعفوا معنوياتك بشأنه. لقد كانت سمتي الأفضل، وكنت بالتأكيد أستمتع في استخدامها، ولكنها كانت أمراً ينبغي أن تكبحه باستمرار.»

كيف إذن تمكّن من الانتقال من هناك إلى هنا؟ كان العنصر الأساسي بالنسبة لديفيد هو العزف على الطبول. يقول ديفيد، «في مرحلة ما، تغلبتُ على كل أمور طفولتي بصورة كاملة. وأنا أعرف بالضبط كيف: بدأت العزف على الطبول. لقد كانت الطبول مصدر إلهامي. إنها يودا الخاص بي. وعندما كنت في المدرسة المتوسطة، أتت فرقة جاز المدرسة الثانوية وعزفت لنا، وفكرت أن الشخص الأروع وبفارق كبير جداً كان هو الطفل الذي يعزف على مجموعة الطبول. وكان عازفو الطبول، بالنسبة لي، نوعاً من الرياضيين، ولكنهم رياضيين موسيقيين، وكنت أعشق الموسيقى.»

بالنسبة لديفيد، كان العزف على الطبول، في البداية، مرتبطاً على الأغلب بالأثر الاجتماعي، وتوقف تعرضه للطرد من الحفلات من قِبل مشغِّل أسطوانات بضعف حجمه. ولكن سرعان ما أصبح أمراً أكثر عمقاً: «أدركت فجأة أن هذا كان شكلاً من أشكال التعبير الإبداعي، وقد تحمست كثيراً لهذا. كنت في سن الخامسة عشرة. وذلك كان الوقت الذي قررت فيه أن أتشبث به. لقد تغيرت حياتي بأكملها بسبب طبولي، ولم يتوقف ذلك حتى هذا اليوم.»

وما زال ديفيد يتذكر تماماً ماذا كان يعني أن يكون نفسه عندما كان في سن التاسعة. «أشعر كما لو أنني على اتصال مع ذلك الشخص اليوم. وعندما أقوم بأمر أعتقد أنه رائع، مثل أن أكون في مدينة نيويورك في غرفة مليئة بالناس، أو أجري مقابلة مع أليسا كيز أو ما شابه، أرسل رسالة إلى ذلك الشخص وأُعلِمُه بأن كل الأمور تسير سيراً حسناً. وأشعر كما لو أنني، عندما كنت في التاسعة من العمر، كنت أتلقى هذه الإشارة من المستقبل، والتي هي واحدة من الأمور التي مدتني بالقوة لكي أثابر هناك. وكنت قادراً على إنشاء هذه الدائرة بين ما أنا عليه الآن وما كنت عليه في ذلك الوقت.»

والأمر الآخر الذي منح ديفيد ويس القوة هو والداه. لقد ركزا على تنمية ثقته بقدر أقل من التركيز على التأكد من أن يجد طرقاً ليكون منتِجاً. لم يكن مهماً ما الذي يثير اهتمامه، طالما أنه يتابعه ويستمتع به. ويذكر ديفيد أن والده كان مشجعاً شرهاً لكرة القدم، ولكنه «آخر شخص يمكن أن يقول، 'كيف يمكن أن لا تكون في ملعب كرة القدم؟'» وانهمك ديفيد لفترة من الزمن في العزف على البيانو ثم التشيلو. وعندما قال إنه يريد أن يتحول إلى العزف على الطبول، تفاجأ والداه، ولكنهما لم يترددا أبداً. وقد تقبلا شغفه الجديد. لقد كانت طريقتهما لتقبل ابنهما.

~

إذا كانت قصة ديفيد ويس تترك صدى في نفسك، فهناك سبب وجيه لذلك، فهي تعتبر خير مثال على ما يسميه أخصائي علم النفس دان ماكآدامز قصة حياة تعويضية - وعلامة على الصحة العقلية والرفاه.

وفي مركز فولي لدراسة الحياة في جامعة نورث ويسترن، يقوم ماكآدامز بدراسة القصص التي يرويها الناس عن أنفسهم. ويعتقد ماكآدامز أننا جميعاً نكتب قصص حياتنا كما لو كنا روائيين، مع بدايات وصراعات ونقاط تحول ونهايات. وتؤثر الطريقة التي تميز نكساتنا الماضية كثيراً على مدى شعورنا بالرضى بشأن حياتنا الحالية. يميل الأشخاص غير السعداء إلى اعتبار النكسات على أنها ملوثات أفسدت ما كان أمراً جيداً بدونها. («لم أعد الشخص ذاته أبداً بعد أن تركتني زوجتي»)، في حين يراها الأشخاص البالغون المنتجون كنعم متنكرة («لقد كان الطلاق هو الأمر الأكثر إيلاماً الذي حدث لي، ولكنني الآن أكثر سعادة مع زوجتي الجديدة»). إن الذين يعيشون حياتهم بأكبر قدر ممكن من تحقيق الذات - معيدين العطاء لأسرهم ومجتمعاتهم وفي نهاية المطاف لأنفسهم - يجدون عادة مغزى للعقبات التي تعترضهم. وبمعنى من المعاني، قام ماكآدامز ببث روح جديدة في أحد استبصارات الأساطير الغربية: حيثما نتعثر يكمن كنزنا.

بالنسبة لكثير من الانطوائيين أمثال ديفيد، تكون فترة المراهقة هي مكان التعثر الكبير، الغابة المظلمة والمتشابكة للتقدير الذاتي المتدني وعدم الارتياح الاجتماعي. وفي المدرسة المتوسطة والثانوية، تكون العملة الرئيسية هي الحيوية والعشرة الاجتماعية، وتكون سمات مثل العمق والحساسية لا قيمة لها. ولكن الكثير من الانطوائيين ينجحون في تأليف قصص حياة تشبه كثيراً قصة ديفيد: لحظات شارلي براون خاصتنا هي الثمن الذي ينبغي أن ندفعه لكي ندق على طبولنا بسعادة على مر العقود.

خاتمة

أرض العجائب

جعلت ثقافتنا من العيش كانبساطيين فضيلة. وحاولنا أن نُثني عن الرحلة الداخلية، السعي نحو المركز. لذلك فقدنا مركزنا وينبغي علينا أن نعثر عليه من جديد.
أناييز نين

سواء كنت انطوائياً أنت نفسك، أو تُحب أو تعمل مع انطوائي، آمل أن تكون قد استفدت شخصياً من التبصرات في هذا الكتاب. وتجد هنا برنامج عمل تأخذه معك:

الحب هو أمر أساسي، والمخالطة الاجتماعية هي أمر اختياري. قم برعاية الأقرب والأعز بالنسبة لك. إعمل مع زملاء تحبهم وتحترمهم. تفحَّص المعارف الجدد باحثاً عن أولئك الذين قد يصبحون ضمن الفئتين السابقتين أو الذين تستمتع برفقتهم لذاتها. ولا تكترث بشأن المخالطة الاجتماعية مع كل شخص آخر. العلاقات تجعل الجميع سعداء، بمن في ذلك الانطوائيون، ولكن فكر في النوعية وليس في الكمية.

يكمن السر في الحياة في وضع نفسك في الإضاءة المناسبة. فبالنسبة للبعض تكون أضواء برودوي، وبالنسبة للآخرين تكون منضدة مُضاءة. استخدم قدراتك الطبيعية من المثابرة والتركيز والتبصر والحساسية - للقيام بعمل تحبه وعمل ذي أهمية. قم بحل المشاكل، قم بأعمال فنية، فكر بعمق.

اكتشف ما الذي خُلِقت من أجل المساهمة به وابذل قصارى جهدك لكي تساهم به. وإذا كان ذلك يتطلب الخطابة أو تكوين علاقات اجتماعية أو أية نشاطات أخرى تجعلك غير مرتاح، قم بها على أية حال. ولكن تقبل حقيقة أنها صعبة، واحصل على التدريب الضروري لجعلها أسهل، وكافئ نفسك عندما تنتهي.

أترك عملك كمقدم برامج تلفزيونية واحصل على شهادة في علم المكتبات. ولكن إذا كان العمل كمقدم برامج تلفزيونية هو ما تُحب، عندئذ أوجد شخصية انبساطية لكي تتمكن من اجتياز يومك. وإليك قاعدة عامة لفعاليات تكوين العلاقات: علاقة جديدة واحدة صادقة في الطيبة تكافئ في قيمتها قبضة مليئة ببطاقات التعريف. عد مسرعاً إلى المنزل بعدها، واسترخ على أريكتك. إحصل على بعض منافذ الإنعاش.

إحترم حاجة الناس الذين تحبهم للمخالطة الاجتماعية، وحاجتك الخاصة للعزلة (والعكس بالعكس إذا كنت انبساطياً).

إقضِ وقت فراغك بالطريقة التي تروق لك، وليس بالطريقة التي تعتقد أنه من المفترض أن تقضيها. إقضِ ليلة رأس السنة الجديدة في المنزل إن كان ذلك هو ما يجعلك سعيداً. فوّت اجتماع لجنة. أعبر الشارع لتجنب القيام بلغو لا غاية ترجى منه مع أحد المعارف العشوائيين. إقرأ. أطبخ. أركض. أكتب قصة. إعقد اتفاقاً مع نفسك بأن تحضر عدداً من الفعاليات الاجتماعية مقابل عدم الشعور بالذنب عندما تعتذر.

إذا كان أطفالك هادئين، ساعدهم على تحقيق السلام مع مواقف جديدة وأشخاص جدد، ولكن فيما عدا ذلك، إسمح لهم بأن يكونوا أنفسهم. إبتهج لأصالة عقولهم. اعتز بقوة ضمائرهم والإخلاص لأصدقائهم. ولا تتوقع منهم أن يتبعوا جماعات الشبان العابثين. وبدلاً من ذلك شجعهم على مواصلة شغفهم. قم بإلقاء قصاصات الورق عندما يستحقون ثمار شغفهم، سواء على كرسي الطبال أو في ملعب الكرة اللينة أو على الصفحة.

وإذا كنت معلماً، استمتع بطلابك الاجتماعيين والمشاركين. ولكن لا تنسَ أن ترعى الخجولين واللطفاء والمستقلين، أولئك الذين لديهم حماس ذو هدف مفرد يستقطب

كل قواهم نحو مجموعات الكيمياء أو تصنيف الببغاوات أو فن القرن التاسع عشر. إنهم فنانو ومهندسو ومفكرو الغد.

إذا كنت مديراً، تذكر أن ثلث إلى نصف العاملين لديك ربما يكونون انطوائيين، سواء كان ذلك ظاهراً أم لا. فكر ملياً بشأن تصميم حيز مكاتب منظمتك. ولا تتوقع أن يبتهج الانطوائيون بشأن مخططات المكاتب المفتوحة أو، إضافة إلى ذلك، حفلات غداء أعياد الميلاد أو فعاليات بناء الفرق. حقق الاستفادة القصوى من نقاط قوة الانطوائيين - هؤلاء هم الأشخاص الذين يمكنهم أن يساعدوك في التفكير بعمق، ووضع استراتيجيات وحل المشاكل المعقدة واكتشاف عصافير الكناري في منجم الفحم الخاص بك.

تذكر أيضاً مخاطر التفكير الجماعي الجديد. إذا كان الإبداع هو ما تنشد، فاطلب من موظفيك أن يقوموا بحل المشاكل بصورة منفردة قبل التشارك بأفكارهم. وإذا كنت تنشد حكمة الحشد، إجمعها بصورة إلكترونية، أو كتابة، وكن متأكداً من أن الناس لا يستطيعون رؤية أفكار بعضهم البعض قبل أن تتاح الفرصة لكل شخص بالمساهمة. ويعتبر الاتصال وجهاً لوجه أمراً هاماً لأنه يبني الثقة، ولكن ديناميكيات المجموعة تحتوي على معيقات للتفكير الإبداعي لا يمكن تجنبها. أوجد ترتيبات تجعل الناس يتفاعلون شخصاً لشخص في مجموعات صغيرة عشوائية. لا تخلط بين توكيد الذات وبين الفصاحة فيما يتعلق بالأفكار الجيدة. وإذا كان لديك فريق عمل سباق (وآمل أن يكون)، تذكر أنهم قد ينجزون بصورة أفضل بقيادة قائد انطوائي مقارنة بقائد انبساطي أو قائد يتمتع بسحر شخصية.

بصرف النظر عمن تكون، ضع باعتبارك أن المظاهر ليست هي الحقيقة. بعض الناس يتصرفون مثل انبساطيين، ولكن الجهد يكلفهم طاقة وأصالة وحتى صحة بدنية. وقد يبدو آخرون منعزلين أو متحفظين، ولكن مشاهدهم الطبيعية الداخلية زاخرة ومليئة بالدراما. لذلك، في المرة المقبلة التي ترى فيها امرأة ذات وجه هادئ وصوت رقيق، تذكر أنها في ذهنها قد تكون آخذة في حل معادلة أو تأليف معزوفة أو تصميم قبعة. أي أنها قد تكون آخذة في نشر قوى الهدوء.

نحن نعرف، من الأساطير والحكايات الخرافية، أن هناك العديد من القوى المختلفة في هذا العالم. أحد الأطفال يُمنَح سيفاً ضوئياً، وآخر يُمنح تعليم شخص بارع.

وتكمن البراعة ليس في جمع كافة أنواع القوة المتاحة، ولكن في الاستخدام الجيد لذلك النوع الذي مُنِح لك. ويُمنَح الانطوائيون مفاتيح الحدائق الخاصة المليئة بالثروات. وامتلاك مفتاح من ذلك النوع ينطوي على الهرولة باضطراب مثل أليس داخل جحر الأرنب. هي لم تختر الذهاب إلى بلاد العجائب - ولكنها جعلت منها مغامرة جديدة ورائعة وخاصة جداً بها.

وعلى فكرة، كان لويس كارول انطوائياً أيضاً. وبدونه، لما كانت هناك أليس في بلاد العجائب. وبحلول هذا الوقت، ينبغي ألا نستغرب من ذلك.

ملاحظة بشأن الإهداء

كان جدي رجلاً يتحدث برقة وذا عينين زرقاوين متعاطفتين، ولديه شغف بالكتب والأفكار. وكان دائماً يرتدي بذلة، ويتمتع بطريقة لطيفة في الهتاف على كل ما يتطلب الهتاف في الناس، لا سيما الأطفال. وفي حي بروكلين، حيث كان يعمل في منصب الحاخام، كانت الأرصفة مليئة بالأشخاص الذين يرتدون قبعات سوداء، ونساء يرتدين تنانير تُغطي ركبهن، وكذلك، بصورة غير محتملة، على أطفال ذوي سلوك حسن. وفي طريقه إلى الكنيس، كان جدي يحيي المارة، مثنياً بلطف على ذكاء هذا الطفل، وطول ذلك، وعلى تضلع آخر بالأحداث الجارية. كان الأطفال يحبونه، ورجال الأعمال يحترمونه، والأنفس التائهة تتمسك به.

ولكن كانت القراءة هي أكثر ما يحب. وفي شقته الصغيرة، حيث أنه رجل أرمل، عاش بمفرده لعقود، وتخلت جميع قطع الأثاث عن وظيفتها الأصلية لتخدم كسطح تتراكم عليه الكتب: نصوص عبرانية على صفائح من الذهب جنباً إلى جنب مع مارغريت أتوود وميلان كونديرا. وكان جدي يجلس تحت ضوء فلورسنت على شكل هالة في منضدة مطبخه الصغيرة، يحتسي شاي ليبتون مع وجبة خفيفة تتكون من كعكة رخامية، وكتاب مفتوح على مفرش المائدة القطني الأبيض. وفي خطبه، التي كانت نسيجاً من الفكر القديم والإنساني، كان يشارك رعيته بثمار أسبوع من الدراسة. لقد كان شخصاً خجولاً يجد صعوبة في التواصل بالأعين مع الجمهور، ولكنه كان جريئاً جداً في استكشافاته الروحانية والفكرية إلى درجة أنه عندما كان يتحدث، كانت جماعة المصلين تتضخم إلى صالة للوقوف فقط.

وكانت بقية أسرتي تقتدي به. في منزلنا، كانت القراءة هي النشاط الجماعي الرئيسي. وفي أيام السبت كنا نجلس ملتفين مع كتبنا في الحجرة الصغيرة. لقد كان تجمع

أفضل ما في العالمين: لديك الدفء الحيواني بوجود أسرتك مباشرة بالقرب منك، ولكنك تتجول كذلك في أرض المغامرة داخل رأسك.

ومع ذلك، عندما كنت في سن ما قبل المراهقة، بدأت أتساءل ما إذا أدت كل تلك القراءة إلى وسمي «في الخارج،» وهو شك بدا مؤكداً عندما ذهبت إلى معسكر صيفي في سن العاشرة ونُظِر إلي كفتاة تضع نظارات سميكة وذات جبهة عالية كانت ترفض أن تضع كتبها جانباً في اليوم الأول البالغ الأهمية للمعسكر الصيفي، وأصبحت على الفور منبوذة، أيامها ولياليها جحيم من الإقصاء الاجتماعي. كنت أتوق للقراءة، أيضاً، ولكنني تركت كتبي ذات الغلاف الورقي على حالها في حقيبتي (على الرغم من شعوري بالذنب بشأن ذلك، كما لو أن الكتب كانت بحاجة لي وأنني كنت أتخلى عنها). ورأيت أن الفتاة التي كانت تقرأ باستمرار كانت تعتبَر مولعة بالمطالعة والكتب وخجولة، وهو تماماً ما كنت عليه، أيضاً، وكنت أعرف أنه ينبغي علي أن أخفي ذلك.

بعد ذلك الصيف، كنت أشعر بقدر أقل من الراحة بخصوص رغبتي في أن أكون وحيدة مع كتاب. وفي المدرسة الثانوية والجامعة وكمحامية شابة، حاولت أن أجعل نفسي تبدو انبساطية بقدر أكبر مما كنت عليه في الحقيقة.

ولكن عندما كبرت أكثر، بدأت أستلهم من مثال جدي. لقد كان رجلاً هادئاً وعظيماً. وعندما توفي في سن الرابعة والتسعين، بعد قضاء اثنين وستين عاماً على المنبر، كان يتعين على شرطة مدينة نيويورك أن تغلق الشوارع في حيّه لاستيعاب حشود المُعزّين. وكان من الممكن أن يُفاجأ لو علم بهذا. واليوم، أعتقد أن أفضل الأمور بشأنه هي تواضعه.

وتم إهداء هذا الكتاب، مع حبي، لأسرة طفولتي. لأمي، بحماسها الذي لا ينقطع لأحاديث منضدة المطبخ الهادئة، لقد منحتنا نحن الأطفال هبة الحميمية. ولأبي، وهو طبيب متفانٍ علمنا بالقدوة متعة الجلوس لساعات على منضدة لنبحث عن المعرفة، ولكن أيضاً كان يتوقف عما يفعله ليعرفني على قصائده المفضلة وتجاربه العلمية. ولأشقائي وشقيقاتي، الذين يشاركوني حتى هذا اليوم الدفء والمحبة المصاحبة للنمو في أسرتنا الصغيرة ومنزلنا المليء بالكتب. ولجدتي لجرأتها وعزمها ورعايتها.

وتخليداً لذكرى جدي الذي تكلم بفصاحة كبيرة لغة الهدوء.

ملاحظة حول كلمتي
انطوائي وانبساطي

إن هذا الكتاب يتناول الانطوائية كما تُرى من وجهة نظر ثقافية، وينحصر اهتمامه الأول في الانقسام القديم بين «رَجل الفعل» و«رَجل التفكر» وكيف يمكننا أن نُحسن العالم فقط لو كان هناك قدر أكبر من التوازن بين النوعين. إنه يركز على الشخص الذي يُدرك نفسه في مكان ما من في مجموعة السمات التالية: مفكِّر، وجداني، مولع بالكتب، بسيط، حساس، عميق التفكير، جدِّي، تأملي، دقيق، استبطاني، ذو توجه نحو الدخل، لطيف، هادئ، متواضع، يسعى للوحدة، خجول، متجنب للمخاطر، حساس للنقد. والهدوء هو أيضاً عن هذا الشخص من النوع المعاكس: «رجل الأفعال» الذي هو مفعم بالحيوية وتوسعي واجتماعي ومحب للعشرة ومتحمس ومهيمن وتوكيدي ومُقبل على المجازفة ولا يتحسس من النقد وذو توجه نحو الخارج ومرح وجريء ومرتاح في دائرة الضوء.

هذه فئات عامة بطبيعة الحال. قلة من الأفراد يجدون أنهم مرتبطون بصورة تامة فقط بفئة أو بأخرى. ولكن معظمنا يتعرفون فوراً على هذين النوعين، لأنهما يلعبان أدواراً هامة في ثقافتنا.

قد يكون لدى خبراء علم نفس الشخصية المعاصرين مفهوم عن الانطوائية والانبساطية يختلف عن المفهوم المستخدم في هذا الكتاب. وفي كثير من الأحيان يرى أتباع تصنيف الخمسة الكبرى سمات، مثل الميل لامتلاك طبيعة فكرية وحياة داخلية زاخرة وضمير قوي ودرجة من القلق (لا سيما الخجل)، ونزعة طبيعية لتجنب المخاطرة، على

أنها تنتمي لفئات أخرى منفصلة تماماً عن الانطوائية. وبالنسبة لهم، فإن هذه السمات قد تقع تحت «الانفتاح على التجارب» و«الضمير» و«العصابية.»

إن استخدامي لكلمة انطوائي أوسع بصورة متعمدة، مستمدة من تبصرات علم نفس الخمسة الكبرى، ولكنها أيضاً تشتمل على تفكير يونغ بشأن عالم الانطوائي الداخلي المتمثل في «سحر لا ينضب» وتجربة ذاتية، وأبحاث جيروم كاغان في التفاعلية العالية والقلق (أنظر الفصلين 4 و5)، وأعمال إلين آرون حول حساسية المعالجة الحسية وعلاقتها بالضمير والمشاعر القوية والتوجه الداخلي وعمق المعالجة (أنظر الفصل 6)، وأبحاث متنوعة عن المثابرة والتركيز التي يجلبها الانطوائيون إلى حل المشاكل، والتي لخُص الكثير منها بشكل رائع في كتاب جيرالد ماثيو (أنظر الفصل 7).

وفي الواقع أن الثقافات الغربية، منذ أكثر من ثلاثة آلاف سنة، قد ربطت الصفات في مجموعة السمات المذكورة أعلاه. وكما كتب عالم الأنثروبولوجيا سي. إيه. فاليتناين ذات مرة:

> يشتمل تراث الثقافة الغربية على مفهوم التباين الفردي الذي يبدو أنه قديم ومنتشر ودائم. وفي الشكل الشعبي هذا هو المفهوم المألوف لرجل الأفعال أو العملي أو الواقعي أو الاجتماعي مقابل الشخص المفكر أو الحالم أو المثالي أو الخجول. والأوصاف المرتبطة بهذا التراث والمستخدمة على أوسع نطاق هي تسميتا الانبساطي والانطوائي.

يتضمن مفهوم فالينتاين عن الانطوائية سمات يمكن أن يصنفها علم النفس المعاصر على أنها انفتاح على التجارب («مفكر، حالم»)، وضمير («مثالي»)، وعصابية («شخص خجول»).

هناك طابور طويل من الشعراء والعلماء والفلاسفة الذين كانوا ميالين إلى جمع هذه السمات معاً. وعودة إلى زمن موغل في القدم، في سفر التكوين، أول كتاب من الإنجيل، يوجد لدينا يعقوب العقلاني («رجل هادئ يسكن الخيام» والذي أصبح فيما بعد «إسرائيل» ومعناه شخص في صراع داخلي مع الرب) مستعد للتنافس الأخوي مع شقيقه البطولي عيسو («صياد بارع» وكذلك «رجل الميدان»). وفي العصور الكلاسيكية القديمة،

معروف عن الطبيبين أبقراط وجالينوس قيامهما باقتراح أن أمزجتنا - ومصائرنا - تعتمد على سوائل أجسامنا، مع قدر أكبر من الدم و«عصارة الصفراء» ما يجعلنا متفائلين أو سريعي الغضب (انبساطية مستقرة أو عصابية)، وكذلك قدر زائد من البلغم و«أسود الصفراء» ما يجعلنا هادئين أو سوداويين (انطوائية مستقرة أو عصابية). وأشار أرسطوطاليس إلى أن المزاج السوداوي كان مرتبطاً مع البروز في الفلسفة والشعر والآداب (ويمكننا اليوم أن نصنف هذه بالانفتاح على التجارب). وكتب شاعر القرن السابع عشر الإنجليزي جون ميلتون «المفكر» (Il Penseroso) والمبتهج (L'Allegro)، مقارناً «الشخص السعيد» الذي يمرح في الريف ويتمرد في المدينة، مع «الشخص المستغرق بالتفكير» الذي يسير بتأمل عبر الغابات ليلاً ويدرس في «برج منعزل.» (ومرة أخرى، في الوقت الحاضر، تنطبق أوصاف المفكر ليس فقط على الانطوائية، ولكن أيضاً على الانفتاح على التجارب والعصابية.) وفيلسوف القرن التاسع عشر الألماني شوبنهاور وصف التناقض بين الأشخاص «المفعمين بالحيوية» (يتمتعون بالحيوية ونشيطون ويملّون بسرعة) مع نوعه المفضل، «الأشخاص الأذكياء» (حساسون وذوو خيال وسوداويون). وصرح مواطنه، هنريتش هاين، «سجلوا هذا جيداً، أنتم يا رجال الأفعال الفخورين! أنتم لا شيء سوى أداة لاواعية لرجال الفكر.»

وبسبب هذا التعقيد التعريفي، خططتُ في البداية لابتكار مصطلحاتي الخاصة لهذه المجموعة من السمات. ومرة أخرى، قررت ألا أفعل هذا الأمر لأسباب ثقافية: الكلمتان انطوائي وانبساطي تتمتعان بميزة كونهما معروفتين جيداً ومثيرتين للعواطف إلى حد كبير. وفي كل مرة تلفظت بهما في حفلة عشاء أو إلى شريك في كرسي على طائرة، كانتا تثيران سيلاً من الاعترافات والتأملات. ولأسباب مماثلة، استخدمت إملاء الشخص العادي لكلمة انبساطي بدلاً من كلمة الانبساطي التي يجدها المرء في كافة الكتابات في مجال الأبحاث.

شكر وعرفان

ما كان بإمكاني أن أكتب الهدوء بدون مساعدة أعداد لا تحصى من الأصدقاء وأفراد العائلة والزملاء: ريتشارد باين، والمعروف (بالنسبة لي) على أنه الوكيل الخارق آر إس بي: أذكى وأدهى وأصدق وكيل أعمال كتابية يمكن لأي كاتب أن يأمل في العمل معه. كان لدى ريتشارد إيمان راسخ في الهدوء، وحتى قبل أن يكون لدي. ثم استمر في الإيمان طوال الطريق أثناء السنوات الخمس التي احتجتها لإجراء الأبحاث بشأنه وكتابته. وأنا أعتبره ليس فقط وكيلاً، ولكن شريكاً في مسيرة حياتي المهنية. وقد استمتعت أيضاً بالعمل مع الفريق بأكمله في إنكويل مانيجمنت، بمن فيهم إيثان باسوف وليندسي بليسنغ وشارلي أولسن.

وفي كراون ببليشرز، كان لي شرف العمل مع الرائعة موللي ستيرن وفريقها المكون بأكمله من نجوم. وكانت راشيل كليمان المحررة الأكثر براعة وتفانياً في العمل. لقد كانت هناك في الساعة الثانية بعد الظهر وفي الساعة الثانية صباحاً، تكتشف عيوباً في تفكيري ونقاط الضعف في نثري، وتدعم هذا الكتاب بلا كلل أو ملل. كما أنني أثمّن إلى أي مدى كانت ماري شوتيبروسكي وجينا تشونغولي سخيتين في موهبتهما التحريرية. كما كنت محظوظة بالعمل مع محرر خارجي ، بيتر غوتزاردي، الذي يتمتع بغرائز رائعة وبراعة في جعل الانتقاد يبدو ساراً جداً. شكري الجزيل لكم جميعاً. ما كان لهذا الكتاب أن يكون بالقوة والحيوية اللتين ظهر بهما لولا جهودكم.

شكر خاص إلى راشيل روكيكي وجولي سيلر للإبداع والحماس اللذين جلبتاهما إلى قضية الهدوء. وشكراً إلى باتي بيرغ ومارك بيركي وكريس براند وستيفاني شان وتينا

كونستابل ولورا دوفي وسونغي كيم وكيلي كولكر وراشيل ماير وأنسلي روسنر، وكل شخص آخر في الفريق في كراون.

كما أنني كنت محظوظة جداً بالعمل مع جول ريكيه وكيت باركر وبقية مجموعة كريكرجاك في فايكنغ/ بنغوين في المملكة المتحدة.

لقد تقبّل الناس الرائعون في تيد (TED) الأفكار الموجودة في هذا الكتاب ومنحوني فرصة التحدث عنها في مؤتمر تيد في لونغ بيتش في العام 2012. وأنا ممتنة لكريس أندرسون وكيلي ستوتزل وجون كوهين وتوم رايلي وميشيل غلاس ونيقولا فاينبرغ وفريق تيد بأكمله.

وأصبح برايان ليتل، الذي قدمت لمحة عن أعماله في الفصل 9، معلماً استثنائياً وصديقاً. وكنت قد التقيت مع برايان في وقت مبكر من عملية أبحاثي، عندما طلبت إجراء مقابلة. وقدم ليس فقط المقابلة ولكن أيضاً، على مر السنين، ندوتي في الدراسات العليا في علم نفس الشخصية. وأنا فخورة في أن أكون واحدة من تلاميذه وأصدقائه الكثيرين.

إلين آرون، التي تم تقديم لمحة عن أعمالها في الفصل 6، ألهمتني بعمل حياتها ومنحتني من وقتها ومعرفتها وقصة حياتها بسخاء.

لقد اعتمدت على دعم ومشورة عدد لا يحصى من الأصدقاء بمن فيهم: مارسي ألبوهر وجينا بيانكيني وتارا براكو وجانيس برودي وغريغ بيلنكسي وديفيد غالاهان وهيلين تشوركو ومارك كولودني وإيستي داليه وبن داتنر وبن فالتشوك وكريستي فليتشر ومارغو فلغ وجينيفر غاندين لو وروندا غاريليك ومايكل غلاس وفيشوا غوهيا وليتا غارنيك وإيمي غوتمان وهيلاري هازان-غلاس ووبندي جايغر-هايمان وماهيا جوشي وإيميلي كلاين وكريس لو وراشيل ليمان-هوبت ولوري ليسر ومارغوت ماغوان وكورتني مارتن وفران وجيري مارتون وفوراها نورتون وإليزابيث أونيل ووبندي باريس ولين بلوك رايس ومارتا رينزي وجينا روادن وهوارد ساكستيان وماريسول سيمارد ودافنا ستيرن وروبن ستيرن وتيم ستوك وجيليان ستراوس وسام سوغورا وتوم

سوغورا وجينيفر توب وكيت تيدبسكو وروتي تيتل وسينينو تاين وجاكيه تيموس وماري لينا توبو وسام واكر ودانيال ولف وكالي يوست. وشكر كبير للغاية إلى أنا بيلتران وماريتسا فلوريس وإليزا سيمبسون.

وأنا ممتنة بصورة خاصة لتسامح بعض أقدم وأعز أصدقائي: مارك كولودني وجيف كابلان وهيتومي كوماتسو وكاثي لانكينو - ويكس ولورنس ميندينهول وجوناثان سيشيل وبراند ستيللينغ وجوديث فان دير رايس وريبيكا وجيريمي والاس - سيغال وناعومي وولف الذين يبقون قريبين مني على الرغم من أننا بالكاد وجدنا وقتاً للتحدث، ناهيك عن الزيارة، أثناء السنوات التي كتبت فيها هذا الكتاب وأنجبت طفليّ الاثنين.

شكراً، أيضاً، لكم زملائي أعضاء معهد إنفيزيبل إنستيتيوت الذين ألهمتموني وأدهشتموني بانتظام: غاري باس وإليزابيث ديفيتا - رايبيرن وإيبي إلين وراندي إيبستاين وشيري فينك وكريستين كينيالي وجوديث ماتلوف وكيثي أونيستاين وآني ميرفي بول وباميلا بول وجوشا براغر وأليسا كوارت وبول رايبيرن وكيثي ريتش وغريتشين روبين ولورين ساندلر وديبورا سيغيل وريبيكا سكلوت وديبي ستاير وستيسي سوليفان ومايا تسالافيتز وهارييت واشنطن وتوم تسولنر.

ومن أجل الإلهام الذي من الممكن أن أعبئه في زجاجات وأبيعه لو أستطيع، أشكر مالكي البيت الريفي في أماغانسيت: أليسون (سني) وارينر وجان ماكليمور. والأمر ذاته ينطبق على إيفيلن ومايكل بولينسي، مالكي دوما كافيه السحرية في قرية غرينيش حيث كتبت معظم هذا الكتاب.

شكراً أيضاً إلى أولئك الذين ساعدوا في جوانب مختلفة في البدء بمشروع كتاب الهدوء: نانسي أنكوفيتس ومارك كولوندي وبيل كونينغهام وبين داتنر وآرون فيدور وبوريس فيشمان وديفيد غالو وكريستوفر غلاتسيك وسوزي هانسين وجايام جونسون وجينيفر كاهنويلر وديفيد لافين وكوشين مانديل وأندريه ريتشنر وجيل إلين رايلي وغريتشين روبين وغريغوري سامانيزلاركين وستيفان شولر وسري سكرينيفاسان وروبرت ستيلماك وليندا ستون وجون تومسون وشارل ياو وهيلين وآن وغريغوري وايندبيرغ وناعومي وولف.

كما أدين بدين خاص للناس الذين كتبت عنهم أو اقتبست منهم، والذين أصبح بعضهم أصدقاء: ميشيل أنتيبي وجي بيلسكي وجون بيرغوف وايان كاسيكو وهونغ واي تشيان وبوبكين كيري وتوم دي ماركو وريتشارد ديبو والدكتورة جانيس دورن وأندريه إريكسون وجاسون فرايد وفرانشيسكا جينو وآدام غرانت ووليام غراتسيانو وستيفان هارفيل وديفيد هوفمان وريتشارد هوارد وجادزيا جاغيلوفيتش وروجر جونسون وجيري كاغان وغاي كاوازاكي وكاميليا كونين وتيفاني لياو وريتشارد ليبا وجوانا ليبر وآدام ماكوخ ومايك ميكا وإيميلي ميلر وجيري ميلر وكوين ميلز وبورفي مودي وجوزيف نيومان وبريستون ني وكارل شفارتز وديف سميث ومارك شنايدر وجاكلين ستريكلاند وأفريل ثورن وديفيد وايس ومايك واي وشويا زكي.

وهناك الكثير، الكثير غيرهم الذين لم يتم ذكرهم بالاسم في الهدوء ولكنهم منحوا بسخاء من وقتهم وحكمتهم، من خلال المقابلات وما شابه، والذين شكلوا تفكيري بشكل كبير: ماركو أسيفيدو وآنا ألانبروك وأندرو أيار وداون ريفرز بيكر وسوزان بلو وجوناثان تشيك وجيريمي تشوا وديف كولمان وبن داتنر وماثيو ديفيس وسكوت ديرو وكارل إليوت وبراد فيلد وكيرت فيشر وأليكس فوربس ودونا غينايك وكارول غراند وستيفان غيراس وليني غوتشاردي وآن هارينغتون وناعومي كارتين وجيمس ماك إلروي وريتشارد ماكنالي وغريغ أودهام وكريستوفر بيتيرسون وليز كوينتانا ولينا روي وكريس شيربنسيل وهيرش شيفرين ونانسي سنايدمان وساندي تينكلر وفيرجينيا فيتزثوم وإي أو ويلسون وديفيد وينتر وباتي وولمان. شكراً لكم، جميعاً.

وأود أن أوجه شكراً خاصاً مع حبي إلى أسرتي: لورنس وغيل هورويتس وباربارا شنايبر وميشيل هورويتس، الذين كتبت عنهم في الإهداء، لويس وموراي وستيف شنايبر، الذين يجعلون من هذا العالم مكاناً أكثر دفئاً، وستيف وجينا كين، أشقائي الرائعين في ويست فيرجينيا، وهايدي بوستيلويت التي لا تضاهى.

الشكر والحب بشكل خاص إلى آل وبوبي كين، اللذين أمداني بإرشاداتها واتصالاتها ومشورتها المهنية بينما كنت أجري أبحاثي وأكتب، واللذين جعلاني آمل باستمرار في أن أكون يوماً ما حماة داعمة لشخص شاب كما كانا معي.

وإلى حبيبي غونزو (ويعرف أيضاً باسم كِن)، الذي يمكن أن يكون كذلك الشخص الأكثر سخاء على الأرض، والأكثر حيوية. أثناء السنوات التي كنت أكتب فيها هذا الكتاب، قام بتحرير مسوداتي وشحذ أفكاري وأعد الشاي لي وأضحكني وجلب لي الشوكولاتة وزرع حديقتنا وقلب حياته رأساً على عقب بحيث يتوفر لي الوقت للكتابة، وأبقى حياتنا نابضة بالألوان ومثيرة، وأخرجنا بسرعة كبيرة من بيركشاير. وقام، بطبيعة الحال، أيضا، بمنحنا سامي وإليشكو، اللذين ملئا منزلنا بالشاحنات وملئا قلبينا بالحب.

هوامش

مقدمة: شمال وجنوب المزاج

1. مونتغمري، ولاية ألاباما، 1 كانون الأول/ ديسمبر من العام 1955: للحصول على سيرة ذاتية ممتازة لحياة روزا باركس، أنظر

Douglas Brinkley, Rosa Parks: A Life (New York: Penguin, 2000).

معظم المادة الموجودة في الهدوء عن باركس استخلِصَت من هذا الكتاب.

ملاحظة عن باركس: تساءل البعض بشأن تميز تصرفاتها، مشيرين إلى أنها حصلت على الكثير من التدريب في مجال الحقوق المدنية قبل الصعود إلى تلك الحافلة. وفي حين أن ذلك صحيح، فليس هناك أي دليل، وفقاً لبرينكلي، على أن باركس تصرفت بطريقة متعمدة في ذلك المساء، أو حتى بوصفها ناشطة. لقد كانت ببساطة تتصرف انطلاقاً من طبيعتها الشخصية. والأهم من ذلك بالنسبة لأغراض كتاب الهدوء، لم تمنعها شخصيتها من أن تكون قوية، بل على العكس من ذلك، جعلتها طبيعية في المقاومة اللاعنفية.

2. «شمال وجنوب المزاج»:

Winifred Gallagher (quoting J. D. Higley), «How We Become What We Are,» The Atlantic Monthly, September 1994.

(كان هيغلي يتحدث عن الجرأة والكبت، وليس عن الانبساطية والانطوائية بحد ذاتها، ولكن المفهومين يتداخلان في طرق عديدة.)

3. يحكم إلى أي مدى يمكن أن نمارس الرياضة:

Robert M. Stelmack, «On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman,» in Marvin Zuckerman and Robert M. Stelmack, eds., On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman (San Diego: Elsevier, 2004), 22. See also Caroline Davis et al., «Motivations to Exercise as a Function of Personality Characteristics, Age, and Gender,» Personality and Individual Differences 19, no. 2 (1995): 165-74.

3. نرتكب الزنا:

Daniel Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are (New York: Oxford University Press, 2007), p. 100. See also David P. Schmitt, «The Big Five Related to Risky Sexual Behaviour Across 10 World Regions: Differential Personality Associations of Sexual Promiscuity and Relationship Infidelity,» European Journal of Personality 18, no. 4 (2004): 301-19.

3. نعمل بشكل جيد بدون نوم:

William D. S. Killgore et al., «The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation,» Journal of Sleep Research 16, no. 4 (2007): 354-63. See also Daniel Taylor and Robert M. McFatter, «Cognitive Performance After Sleep Deprivation: Does Personality Make a Difference?» Personality and Individual Differences 34, no. 7 (2003): 1179-93; and Andrew Smith and Andrea Maben, «Effects of Sleep Deprivation, Lunch, and Personality on Performance, Mood, and Cardiovascular Function,» Physiology and Behavior 54, no. 5 (1993): 967-72.

3. نتعلم من أخطائنا: أنظر الفصل 7.

3. نضع مراهنات كبيرة في سوق الأسهم: أنظر الفصل 7.

3. نكون قادة جيدين: أنظر الفصل 2.

3. ونسأل «ماذا لو»: أنظر الفصل 3 و 7.

3. مواضيع أجريت عليها أبحاث بشمولية: اعتباراً من 2 أيار/ مايو من العام 2010، كانت في قاعدة بيانات PSYCINFO
9,914 مادة مدرجة عن «الانبساطية» و6,111 مادة مدرجة عن «الانطوائية» و 12,494 مادة مدرجة عن الموضوع المتداخل المتمثل في «العصابية.» وكانت هناك مواد مدرجة بشكل أقل لسمات الشخصية الأخرى «الخمس الكبرى»: الانفتاح على التجارب والضمير والتخالط. وبطريقة مشابهة، اعتباراً من 14 حزيران/ يونيو من العام 2010، وجد الباحث العلمي على غوغل حوالى 64,700 مقال عن «الانبساطية 'اكسترافيرجن'» و30,600 عن «الانبساطية 'اكستروفيرجن'» و55,900 عن «الانطوائية» و 53,300 مقال عن «العصابية.» ويشير عالم النفس ويليم غراتسيانو، في رسالة الكترونية بتاريخ 31 تموز/ يوليو من العام 2010، إلى الانطوائية/ الانبساطية بوصفها «غوريلا الشخصية التي تزن 300 رطل، ما يعني أنها كبيرة ولا يمكن تجاهلها بسهولة.»

3. في الكتاب المقدس: أنظر
«A Note on Terminology.»

3. بعض علماء النفس التطوري: أنظر الفصل 6

3. فإن ثلث إلى نصف الأميركيين هم انطوائيون: يجد Rowan Bayne, في
The Myers-Briggs Type Indicator: A Critical Review and Practical Guide (London: Chapman and Hall, 1995),47,
أن مدى وجود الانبساطية هو 36 بالمائة، وهو ما تم تحديده من قِبل دراسة إيزابيل ماير الخاصة منذ العام 1985. وفي دراسة أجريت في وقت أقرب، ونشرت من قِبل
Center for Applications of Psychological Type Research Services
في العام 1996، ودرست عينة تتكون من 914,219 شخصاً، وجدت أن 49.3 بالمائة كانوا انبساطيين و 50.7 بالمائة كانوا انطوائيين. أنظر
«Estimated Frequencies of the Types in the United States Population,» a brochure published by the Center for Application of Psychological Type (CAPT) in 1996 and 2003.
وحقيقة أن نسبة الانطوائيين المكتشفة من قِبل هاتين الدراستين قد ارتفعت من 36 بالمائة إلى 50.7 بالمائة لا تعني بالضرورة أن هناك في الوقت الحاضر عدداً أكبر من الانطوائيين في الولايات المتحدة، وفقاً لـ كابت. وقد يكون الأمر «مجرد انعكاس للسكان الذين تم أخذهم كعينة وإدراجهم.» وفي الواقع، يشير استطلاع منفصل تماماً، استخدم هذا الاستطلاع قائمة آيزنك لسمات الشخصية واستبيان آيزنك لسمات الشخصية بدلاً من اختبار ماير - بريغز، إلى أن معدلات الانبساطيين ارتفعت مع مرور الزمن (من العام 1966 إلى العام 1993) للرجال والنساء على حد سواء: أنظر

Jean M. Twenge, «Birth Cohort Changes in Extraversion: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1966-1993,» Personality and Individual Differences 30 (2001): 735-48.

4. الولايات المتحدة هي من بين الدول الأكثر انبساطية: وقد تمت ملاحظة ذلك في دراستين:

(1) Juri Allik and Robert R. McCrae, «Toward a Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles Across 36 Cultures,» Journal of Cross-Cultural Psychology 35 (2004): 13-28; and (2) Robert R. McCrae and Antonio Terracciano, «Personality Profiles of Cultures: Aggregate Personality Traits,» Journal of Personality and Social Psychology 89:3 (2005): 407-25.

4. الأشخاص الذين يميلون إلى التحدث كثيراً، على سبيل المثال:

William B. Swann Jr. and Peter J. Rentfrow, «Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding,» Journal of Personality and Social Psychology 81, no. 6 (2001): 1160-75.

4. لسرعة الكلام أهمية:

Howard Giles and Richard L. Street Jr., «Communicator Characteristics and Behavior,» in M. L. Knapp and G. R. Miller, eds., Handbook of Interpersonal Communication, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), 103-61.

(ولكن لاحظ بعض الأخبار الجيدة بالنسبة للانطوائيين: يتم اعتبار الحديث البطيء على أنه صادق وخيّر، وفقاً لدراسات أخرى.)

5. طليقو اللسان يعتبرون أذكى:

Delroy L. Paulhus and Kathy L. Morgan, «Perceptions of Intelligence in Leaderless Groups: The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance,» Journal of Personality and Social Psychology 72, no. 3 (1997): 581-91.

5. إحدى الدراسات غير الرسمية:

Laurie Helgoe, Introvert Power: Why Your Inner Life Is Your Hidden Strength (Naperville, IL: Sourcebooks, 2008), 3-4.

5. نظرية الجاذبية:

Gale E. Christianson, Isaac Newton (Oxford University Press, Lives and Legacies Series, 2005).

5. النظرية النسبية:

Walter Isaacson, Einstein: His Life and Universe (New York: Simon & Schuster, 2007), 4, 12, 18, 2, 31, etc.

5. قصيدة دبليو. بي. يتس «القدوم الثاني»:

Michael Fitzgerald, The Genesis of Artistic Creativity: Asperger's Syndrome and the Arts (London: Jessica Kingsley, 2005), 69.

أنظر أيضاً

Ira Progoff, Jung's Psychology and Its Social Meaning (London: Routledge, 1999), 111-12.

5. مقطوعات موسيقى هادئة لشوبان:

Tad Szulc, Chopin in Paris: The Life and Times of the Romantic Composer (New York: Simon & Schuster, 2000), 69.

5. رواية بروست البحث عن الزمن المفقود:

Alain de Botton, How Proust Can Change Your Life (New York: Vintage International), 1997.

5. بيتر بان: Lisa Chaney, Hide-and-Seek with Angels: A Life of J. M. Barrie (New York: St. Martin's Press, 2005), 2.

5. روايتا أورويل 1984 ومزرعة الحيوان: Fitzgerald, The Genesis of Artistic Creativity, 89.

5. تشارلي براون: (David Michaelis, Schulz and Peanuts: A Biography (New York: Harper, 2007).

5. قائمة شندلر، و إي تي، ومواجهات قريبة للنوع الثالث:

Joseph McBride, Steven Spielberg: A Biography (New York: Simon & Schuster, 1997), 57, 68.

5. غوغل: Ken Auletta, Googled: The End of the World as We Know It (New York: Penguin, 2009), 32

5. هاري بوتر: Interview of J. K. Rowling by Shelagh Rogers and Lauren McCormick, Canadian Broadcasting Corp., October 26, 2000.

5. «فلم يتم التوصل إلى ط = ك.س², ولا إلى كتابة الفردوس المفقود»:

Winifred Gallagher, I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are (New York: Random House, 1996), 26.

6. الغالبية العظمى من المعلمين يعتقدون:

Charles Meisgeier et al., «Implications and Applications of Psychological Type to Educational Reform and Renewal,» Proceedings of the First Biennial International Conference on Education of the Center for Applications of Psychological Type (Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1994), 263 - 71.

10. قام كارل جي يونغ بنشر كتاب مذهل:

Carl G. Jung, Psychological Types (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971; originally published in German as Psychologische Typen [Zurich: Rascher Verlag, 1921]), see esp. 330-37.

10. الغالبية العظمى من الجامعات وشركات فورتشن 500: رسالة إلكترونية إلى المؤلفة، تاريخها 9 تموز/ يوليو من العام 2010، من لي إل والينغ، مدير، التسويق والاتصالات وتسويق المنتجات، سي بي بي، إنك.

11. يختلف الانطوائيون والانبساطيون في مستوى الاستثارة الخارجية... والكثيرون ترعبهم الأحاديث الخفيفة: أنظر الجزء الثاني:

«Your Biology, Your Self?»

11. الكلمة انطوائي ليست رديفة لكلمة ناسك: كما أن الانطوائية مختلفة كثيراً عن متلازمة أسبرغر، طيف اعتلال التوحد الذي ينطوي على صعوبات في التفاعل الاجتماعي، مثل قراءة تعابير الوجه ولغة الجسد. ويمكن لكل من الانطوائيين وأولئك الذين يعانون من متلازمة أسبرغر أن يغمرهم الشعور بالارتباك في مواقف اجتماعية، ولكن خلافاً للمصابين بمتلازمة أسبرغر، يكون لدى الانطوائيين مهارات اجتماعية قوية في كثير من الأحيان. ومقارنة بثلث إلى نصف الأميركيين الذين هم انطوائيون، هناك فقط واحد من كل خمسة آلاف من الناس يعانون من متلازمة أسبرغر. أنظر

National Institute of Neurological Disorders and Stroke, Asperger Syndrome Fact Sheet, http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.htm.

12. إي. إم. فورستر الانطوائي بشكل واضح:

Sunil Kumar, A Companion to E. M. Forster, vol. 1 (New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors), 2007.

12. «الحب البشري في أوجه»: E. M. Forster, Howards End (London: Edward Arnold, 1910).

12. الخجل هو الخوف من الرفض الاجتماعي:
Elaine N. Aron et al., «Adult Shyness: The Interaction of Temperamental Sensitivity and an Adverse Childhood Environment,» Personality and Social Psychology Bulletin 31 (2005): 181-97.

12. يتداخلان أحياناً: تتناول الكثير من المقالات هذا السؤال. أنظر على سبيل المثال،
Stephen R. Briggs, «Shyness: Introversion or Neuroticism?» Journal of Research in Personality 22, no. 3 (1988): 290-307.

14. «فرجل من هذا القبيل من شأنه أن يكون في مستشفى الأمراض العقلية»:
William McGuire and R. F. C. Hall, C. G. Jung Speaking: Interviews and Encounters (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977), 304.

14. معروف عن فنلندا أنها دولة انطوائية:
Aino Sallinen-Kuparinen et al., Willingness to Communicate, Communication Apprehension, Introversion, and Self-Reported Communication Competence: Finnish and American Comparisons. Communication Research Reports, 8 (1991): 57.

14. الكثير من الانطوائيين هم أيضاً «شديدو الحساسية»: أنظر الفصل 6.

الفصل 1: ظهور «الرفيق المحبوب جداً»

19 التاريخ: 1902 ... ولكن الصف أحدث ضجة كبيرة ما بين عشية وضحاها:
Giles Kemp and Edward Claflin, Dale Carnegie: The Man Who Influenced Millions (New York: St. Martin's Press, 1989). The 1902 date is an estimate based on the rough contours of Carnegie's biography.

20. «في الأيام التي كانت فيها آلات البيانو والمراحيض كماليات»:
Dale Carnegie, The Quick and Easy Way to Effective Speaking (New York: Pocket Books, 1962; revised by Dorothy Carnegie from Public Speaking and Influencing Men in Business, by Dale Carnegie).

21. بثقافة الطبع إلى ثقافة الشخصية:
Warren Susman, Culture as History: The Transformation of American Society in the Twentieth Century (Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 2003), 271-85. See also Ian A. M. Nicholson, «Gordon Allport, Character, and the 'Culture of Personality,' 1897-1937,» History of Psychology 1, no. 1 (1998): 52-68.

21. لم تكن كلمة شخصية موجودة:
Susman, Culture as History, 277:
الفكرة الحديثة عن الشخصية ظهرت في بداية القرن العشرين وأصبحت مستقلة ومعترَف بها فقط بعد فترة الحرب العالمية الأولى. وبحلول العام 1930، وفقاً لواحد من أوائل علماء نفس الشخصية، غوردون دبليو ألبورت، كان الاهتمام في الشخصية قد بلغ «أبعاداً مذهلة.» أنظر أيضاً
Sol Cohen, «The Mental Hygiene Movement, the Development of Personality and the School: The Medicalization of American Education,» History of Education Quarterly 32, no. 2 (1983), 123-49.

22. في العام 1790... 3 بالمائة فقط ... ثلث السكان في البلاد من المدنيين:

Alan Berger, The City: Urban Communities and Their Problems (Dubuque, IA: William C. Brown Co., 1978).

أنظر أيضاً

Warren Simpson Thompson et al., Population Trends in the United States (New York: Gordon and Breach Science Publishers, 1969).

22. «لا يمكننا أن نعيش جميعنا في المدن»:

David E. Shi, The Simple Life: Plain Living and High Thinking in American Culture (Athens, GA: University of Georgia Press, 1985), 154.

22. «الأسباب في حصول رجل على ترقية»:

Roland Marchand, Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920-1940 (Berkeley: University of California Press, 1985), 209.

22. رحلة الحاج

John Bunyan, The Pilgrim's Progress (New York: Oxford University Press, 2003). See also Elizabeth Haiken, Venus Envy: A History of Cosmetic Surgery (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997), 99.

22. كرجل متواضع لم يرتكب ... :

«offend by superiority»: Amy Henderson, «Media and the Rise of Celebrity Culture,» Organization of American Historians Magazine of History 6 (Spring 1992).

22. كتيب حظي بشعبية في العام

1899: Orison Swett Marden, Character: The Grandest Thing in the World (1899; reprint, Kessinger Publishing, 2003), 13.

22. ولكن بحلول العام 1920، غيّرت أدلة المساعدة الذاتية... «That is the beginning of a

23. reputation for personality»: Susman, Culture as History, 271-85.

23. Success magazine and The Saturday Evening Post: Carl Elliott, Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream (New York: W. W. Norton, 2003), 61.

23. a mysterious quality called «fascination»: Susman, 279.

23. «People who pass us on the street»: Hazel Rawson Cades, «A Twelve-to-Twenty Talk,» Women's Home Companion, September 1925: 71 (cited by Haiken, p. 91).

24. أصبح الأميركيون مفتونين بنجوم السينما: في العام 1907 كانت هناك خمسة آلاف دار سينما في أميركا. وبحلول العام 1914 كانت هناك 180,000 دار سينما وكان عددها في ازدياد. وظهرت الأفلام الأولى في العام 1894، وعلى الرغم من أن شخصيات ممثلي السينما كان عموماً يحتفظ بها سرية من قبل ستوديوهات الأفلام (بما يتماشى مع أخلاقيات حقبة أكثر خصوصية)، فقد وُلد مفهوم «نجم الأفلام» في العام 1910. وفي الفترة الواقعة بين العام 1910 و العام 1915، قام المخرج المؤثر د. دبليو غريفث بصنع أفلام قام فيها بوضع مشاهد تصوير عن قرب للنجوم جنباً إلى جنب لصور جمهور. وكانت رسالته واضحة: كانت هنا الشخصية الناجحة، بارزة بكل شموخ مقابل النكرات غير المتمايزة في العالم. وقد استوعب الأميركيون هذه الرسائل بحماسة. وكانت الغالبية العظمى من اللمحات لحياة أشخاص في بداية القرن العشرين عن السياسيين ورجال الأعمال والمهنيين. ولكن في عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين، كانت معظم اللمحات لشخصيات عن فنانين مثل غلوريا سوانسون وشارلي شابلن. (أنظر

Susman and Henderson; see also Charles Musser, The Emergence of Cinema: The American Screen to 1907 [Berkeley: University of California Press, 1994], 81; and Daniel

Czitrom, Media and the American Mind: From Morse to McLuhan [Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1982, p. 42].)

.24 «EATON'S HIGHLAND LINEN أوراق الكتابة الأنقى والأنظف»: Marchand, Advertising the American Dream, 11.

.24 «في كل مكان من حولك هناك أشخاص يحكمون عليك بصمت»:

Jennifer Scanlon, Inarticulate Longings: The Ladies' Home Journal, Gender, and the Promises of Consumer Culture (Routledge, 1995), 209.

.24 «العيون الناقدة تقيّمك الآن»: Marchand, Advertising the American Dream, 213.

.24 «سبق وأن حاولت تسويق نفسك لنفسك؟»: Marchand, 209.

.24 «إجعلوا وجوهكم تعكس الثقة وليس القلق!»: Marchand, Advertising the American Dream, 213.

.25 «تتوق إلى أن تكون ناجحة، وسعيدة، ومنتصرة»: This ad ran in Cosmopolitan, August 1921: 24.

.25 «كيف يمكنني أن أجعل نفسي أكثر شعبية؟»:

Rita Barnard, The Great Depression and the Culture of Abundance: Kenneth Fearing, Nathanael West, and Mass Culture in the 1930s (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1995), 188. See also Marchand, Advertising the American Dream, 210.

.25 أظهر كِلا الجنسين بعض التحفظ ... كنَّ يدعين، في بعض الأحيان، «شديدات البرودة.»: Patricia A 26.

McDaniel, Shrinking Violets and Caspar Milquetoasts: Shyness, Power, and Intimacy in the United States, 1950-1995 (New York: New York University Press, 2003), 33-43.

.26 في عشرينيات القرن العشرين أوجد عالم نفس مؤثر «يبدو أن حضارتنا الحالية تمنح أهمية كبيرة للشخص الوصولي»

Nicholson, «Gordon Allport, Character, and the Culture of Personality, 1897-1937,» 52-68. See also Gordon Allport, «A Test for Ascendance-Submission,» Journal of Abnormal & Social Psychology 23 (1928): 118-36. Allport, often referred to as a founding figure of personality psychology, published «Personality Traits: Their Classification and Measurement»

في العام 1921، العام ذاته الذي قام فيه يونغ بنشر الأنماط السيكولوجية. وقد بدأ تعليم مساقه «الشخصية: الجوانب النفسية والاجتماعية» في جامعة هارفارد في العام 1924، وربما أنه كان أول مساق، بشكل مطلق، في الشخصية يُدرَّس في الولايات المتحدة الأميركية.

.26 يونغ نفسه ... «جميع التعاملات الحالية ضد هذا النمط»:

C. G. Jung, Psychological Types (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1990; reprint of 1921 edition), 403-5.

.26 عقدة النقص (IC)، كما أصبحت معروفة ... «الإصرار إضافة لها»: Haiken, Venus Envy, 111-14 27.

.27 على الرغم من النبرة المتفائلة لهذه القطعة... «شخصية صحية لكل طفل.»

: McDaniel, Shrinking Violets, 43-44.

.27 وافق ... آباء... حسنو النية

Encyclopedia of Children and Childhood in History and Society: «Shyness,» http://www.faqs.org/childhood/Re-So/Shyness.html.

.27 ردع البعض أولاهم ... تعلّم التفاعل الاجتماعي

David Riesman, The Lonely Crowd (Garden City, NY: Doubleday Anchor, reprinted by arrangement with Yale University Press, 1953), esp. 79-85 and 91. See also «The People: Freedom—New Style,» Time, September 27, 1954.

27. الأطفال الانطوائيون ... «الاختلالات المملة»:

William H. Whyte, The Organization Man (New York: Simon & Schuster, 1956; reprint, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2002), 382, 384.

28. إداري كبير في جامعة هارفارد، بول باك

Jerome Karabel, The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton (Boston: Houghton Mifflin, 2005), 185, 223.

28. «'إننا لا نرى فائدة للانطوائي «متقد الذكاء»'»: Whyte, The Organization Man, 105.

28. عميد الكلية هذا ... «سيكون مفيداً إذا تركوا انطباعاً جيداً»: Whyte, The Organization Man, 212.

28. «إننا نبيع، فقط نبيع، آي بي إم»:

Hank Whittemore, «IBM in Westchester—The Low Profile of the True Believers.» New York, May 22, 1972. The singing ended in the 1950s, according to this article. For the full words to «Selling IBM,» see http://www.digibarn.com/collections/songs/ibm-songs.

29. باقي موظفي المؤسسة ... جاء في إعلان إيكوانيل

Louis Menand, «Head Case: Can Psychiatry Be a Science?» The New Yorker, March 1, 2010.

29. مهدئ الأعصاب سيريتيل في ستينيات القرن العشرين: Elliott, Better Than Well, xv.

29. الانطوائية موجودة في حمضنا النووي

Kenneth R. Olson, «Why Do Geographic Differences Exist in the Worldwide Distribution of Extraversion and Openness to Experience? The History of Human Emigration as an Explanation,» Individual Differences Research 5, no. 4 (2007): 275-88. See also Chuansheng Chen, «Population Migration and the Variation of Dopamine D4 Receptor (DRD4) Allele Frequencies Around the Globe,» Evolution and Human Behavior 20 (1999): 309-24.

29. الرومان، الذين كان أسوأ عقاب ممكن بالنسبة لهم

Mihalyi Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience (New York: Harper Perennial, 1990), 165.

30. وحتى مسيحية الصحوات الدينية الأميركية المبكرة: وقبل وقت طويل من قيام ذلك الخطيب المفوه من تشوتوكوا بقلب حياة ديل كارنيغي رأساً على عقب، كانت الصحوات الدينية تحدث تحت خيم ضخمة في كافة أنحاء البلاد. وتشوتوكوا ذاتها كانت مُلهَمة من قِبل هذه «الصحوات الكبيرة،» وكانت الأولى في ثلاثينيات وأربعينيات القرن الثامن عشر، والثانية في العقود الأولى من القرن التاسع عشر. وكانت المسيحية المعروضة في هذه الصحوات جديدة ومسرحية. وكان زعماؤها ذوي توجه نحو المبيعات، يركزون على تكديس الأتباع تحت خيمهم الضخمة. وكانت سمعة القساوسة تعتمد على مدى تدفق حديثهم وإيماءاتهم بغزارة. وكان نظام النجومية قد هيمن على المسيحية حتى قبل وقت طويل من وجود مفهوم نجوم الأفلام. وكان المبشر المسيحي المهيمن في الصحوة الأولى رجل استعراض بريطاني، اسمه جورج وايتفيلد، والذي كان يجذب حشود صالات وقوف فقط بتمثيله لشخصيات في الإنجيل بصورة درامية ونحيب وصراخ وبكاء بلا حرج. ولكن في حين أن الصحوة الكبرى الأولى وازنت بين الدراما والفكر وأدت إلى تأسيس جامعات مثل برنستون ودارموث، فقد كانت الصحوة الثانية مدفوعة بالشخصية حتى أكثر. وقد ركز زعماؤها على اجتذاب الحشود. وانطلاقاً من إيمانهم، كما هو الحال بالنسبة لكثير من قساوسة الكنائس الكبيرة في وقتنا الحاضر، بأن النهج الأكاديمي جداً كان سيفشل في ملء الخيم، فقد تخلى الكثير من زعماء التبشير المسيحي عن القيم الفكرية بصورة كلية، وتبنوا أدوارهم كرجال

مبيعات ورجال ترفيه. وصرح المبشر المسيحي في القرن التاسع عشر، دي إل مودي، مندهشاً، «نظامي اللاهوتي! لم أكن أعرف أن لدي أي نظام لاهوتي!»
وقد أثر هذا النوع من الخطابة ليس فقط في أساليب العبادة، ولكن أيضاً في أفكار الناس بشأن من كان يسوع المسيح. وفي العام 1925، قام مدير تنفيذي في الإعلان، اسمه بروس فيرتشايلد بارتون، بنشر كتاب بعنوان الرجل الذي لا يعرفه أحد (The Man Nobody Knows). وقد قدم يسوع المسيح على أنه نجم ناجح جداً في مجال المبيعات، والذي «قام بتحويل اثني عشر رجلاً من أدنى المراتب في عالم الأعمال إلى منظمة غزت العالم.» ويسوع المسيح هذا لم يكن حملاً وديعاً، لقد كان هذا «أعظم مدير تنفيذي في عالم الأعمال في العالم.» وأيضاً «مؤسس عالم الأعمال الحديث.» ووقع مفهوم يسوع المسيح على أنه نموذج يُحتذى في زعامة عالم الأعمال على آذان صاغية. وأصبح كتاب الرجل الذي لا يعرفه أحد واحداً من الكتب الواقعية الأكثر مبيعاً في القرن العشرين، وفقاً لبويلز بوكس. أنظر

Adam S. McHugh, Introverts in the Church: Finding Our Place in an Extroverted Culture (Downers Grove, IL: IVP Books, 2009), 23-25.

أنظر أيضاً

Neal Gabler, Life: The Movie: How Entertainment Conquered Reality (New York: Vintage Books, 1998), 25-26.

30. الأميركيون الأوائل كانوا يبجلون النشاط

Richard Hofstadter, Anti-Intellectualism in American Life (New York: Vintage Books, 1962); see, for example, pp. 51 and 256-57.

30. حملة الانتخابات الرئاسية للعام 1828: Neal Gabler, Life: The Movie, 28.

30. جون كوينسي آدمز، على سبيل المصادفة

Steven J. Rubenzer et al., «Assessing the U.S. Presidents Using the Revised NEO Personality Inventory,» Assessment 7, no. 4 (2000): 403-20.

30. «الاحترام للشخصية البشرية الفردية»:

Harold Stearns, America and the Young Intellectual (New York: George H. Duran Co., 1921).

30. «من اللافت مدى الاهتمام»: Henderson, «Media and the Rise of Celebrity Culture.»

31. تجولوا وحيدين مثل سحابة: William Wordsworth, «I Wandered Lonely as a Cloud,» 1802.

31. لجأوا للحصول على ملاذ للعزلة إلى بحيرة والدن بوند: Henry David Thoreau, Walden, 1854.

31. الأميركيين الذين كانوا يعتبرون أنفسهم خجولين

Bernardo Carducci and Philip G. Zimbardo, «Are You Shy?» Psychology Today, November 1, 1995.

31. «اضطراب القلق الاجتماعي»

one in five of us: M. B. Stein, J. R. Walker, and D. R. Forde, «Setting Diagnostic Thresholds for Social Phobia: Considerations from a Community Survey of Social Anxiety,» American Journal of Psychiatry 151 (1994): 408-42.

31. أحدث نسخة من الدليل التشخيصي والإحصائي

American Psychiatric Association, Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 4th ed. (DSM-IV), 2000. See 300.23, «Social Phobia (Social Anxiety Disorder)»:

«يكون التشخيص مناسباً فقط إذا كان توقع التجنب أو الخوف أو القلق من مواجهة الوضع أو الأداء الاجتماعي يؤثر بشكل كبير على حياة الشخص اليومية أو عمله المهني أو حياته الاجتماعية، أو إذا كان

الشخص مكروباً بشكل ملحوظ بشأن وجود ذلك الرهاب ... في الأوضاع الاجتماعية أو الأدائية التي يُشعر بالخوف منها، يعاني الأفراد الذين لديهم رهاب اجتماعي من مخاوف بشأن الإحراج، ويكونون خائفين من أن الآخرين سيصدرون أحكاماً عنهم بكونهم قلقين أو ضعافاً أو 'مجانين' أو أغبياء. وقد يخشون من الخطابة بسبب مخاوف من أن يلاحظ الآخرون ارتعاش أيديهم أو رجفة صوتهم أو قد يعانون من قلق شديد للغاية عند التحدث مع آخرين بسبب الخوف من أن يبدوا غير واضحين... ولا بد من أن يؤثر الخوف أو التجنب بشكل كبير على روتين الشخص العادي أو ممارسة مهنته أو دراسته، أو نشاطاته أو علاقاته الاجتماعية، أو لا بد من أن يعاني الشخص من كرب بشأن معاناته من الرهاب. وعلى سبيل المثال، الشخص الذي يخشى الخطابة ينبغي أن لا يُشخَّص على أنه يعاني من رهاب اجتماعي إذا لم يكن هذا النشاط يواجَه بشكل روتيني في العمل أو في الغرفة الصفية، والشخص لا يشعر بكرب بصورة خاصة بشأنه.»

31. «لا يكفي أن تكون قادراً على الجلوس أمام جهازك الكمبيوتر»:
Daniel Goleman, Working with Emotional Intelligence (New York: Bantam, 2000), 32.

32. السلعة المطلوبة دائماً في أرفف مكتبة المطار وقوائم كتب الأعمال الأكثر مبيعاً
: See, for example,
http://www.nationalpost.com/Business+Bestsellers/3927572/story.html.

32. «الحديث كله هو بيع، وأن البيع كله ينطوي على حديث»:
Michael Erard, Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean (New York: Pantheon, 2007), 156.

32. أكثر من 500 , 12 فصل في 113 بلداً:
http://www.toastmasters.org/MainMenuCategories/WhatisToastmasters.aspx (accessed September 10, 2010).

32. الفيديو الترويجي
http://www.toastmasters.org/DVDclips.aspx (accessed July 29, 2010). Click on «Welcome to Toastmasters! The entire 15 minute story.»

الفصل 2: أسطورة القيادة الكاريزمية

35. الرئيس كليتون 50 مليون شخص آخر: هذه الأسماء والإحصائيات وفقاً لموقع توني روبنز الإلكتروني وغيره من المواد الترويجية في 19 كانون الأول/ ديسمبر من العام .2009

35. ما يقرب من 11 مليار دولار سنوياً
Melanie Lindner, «What People Are Still Willing to Pay For,» Forbes, January 15, 2009.
الرقم 11 مليار هو للعام 2008 وهو، وفقاً لماركيت داتا إنتربرايز، شركة أبحاث. وكان من المتوقع أن ينمو هذا المبلغ سنوياً بمعدل 6.2 بالمائة حتى نهاية العام 2012.

37. رئيس لسبع شركات خاصة: هذا الرقم وفقاً لموقع روبنز الإلكتروني.

38. مزاج «متفائل مرح بإفراط»:
Hagop S. Akiskal, «The Evolutionary Significance of Affective Temperaments,» Medscape CME, published June 12, 2003, updated June 24, 2003.

40. حجم جسده الهائل: قام ستيف ساليرنو بتوضيح هذه النقطة في كتابه

Sham (New York: Crown Publishers, 2005), 75.

كما أنه ذكر النقطة اللاحقة بشأن تعليق روبنز بأنه كان فقيراً جداً في وقت سابق إلى درجة أنه كان يحفظ أطباقه في حوض الاستحمام.

44. تم تأسيسها في العام 1908... « تثقِّف القادة الذين يصنعون فَرقاً في العالم.»

Harvard Business School website, September 11, 2010.

44. الرئيس جورج دبليو. بوش هو أحد الخريجين

Philip Delves Broughton, Ahead of the Curve: Two Years at Harvard Business School (New York: Penguin, 2008), 2. See also
www.reuters.com, Factbox: Jeffrey Skilling, June 24, 2010.

48. سوف يتخرجون إلى ثقافة الأعمال: قام أستاذ علم النفس التطبيقي في كلية ستانفورد للأعمال، توماس هاريل، بمتابعة خريجي الماجستير في إدارة الأعمال، الذين تخرجوا بين العام 1961 والعام 1965، ونشر سلسلة من الدراسات عنهم. وقد وجد أن الذين يكسبون كثيراً والمدراء العامين كانوا عادة من غير المتحفظين والانبساطيين. أنظر على سبيل المثال

Thomas W. Harrell and Bernard Alpert, «Attributes of Successful MBAs: A 20-Year Longitudinal Study,» Human Performance 2, no. 4 (1989): 301-322.

48. « ''هنا يعرف الجميع أنه من المهم أن تكون انبساطياً ومن المزعج أن تكون انطوائياً»:

Reggie Garrison et al., «Managing Introversion and Extroversion in the Workplace,» Wharton Program for Working Professionals (WPWP) (Philadelphia: University of Pennsylvania, Spring 2006).

49. الرئيس يقول لتيد وأليس: هنا ينبغي أن أعتذر: لا أستطيع تذكر الشركة التي نشرت الإعلان ولم أتمكن من تحديدها.

49. «DEPART FROM YOUR INHIBITIONS»:
http://www.advertolog.com/amtrak/print-outdoor/depart-from-your-inhibitions-2110505/ (accessed September 11, 2010).

49. سلسلة من إعلانات الدواء ذي التأثير النفسي، باكسيل:

Christopher Lane, How Normal Behavior Became a Sickness (New Haven: Yale University Press, 2007), 127, 131.

51. إننا نعتبر أن المتحدثين أكثر ذكاء

Delroy L. Paulhus and Kathy L. Morgan, «Perceptions of Intelligence in Leaderless Groups: The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance,» Journal of Personality and Social Psychology 72, no. 3 (1997): 581-91. See also Cameron Anderson and Gavin Kilduff, «Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Faceto- Face Groups? The Competence Signaling Effects of Trait Dominance,» Journal of Personality and Social Psychology 96, no. 2 (2009): 491-503.

51. التقى فيها غريبان عبر الهاتف

William B. Swann Jr. and Peter J. Rentfrow, «Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding,» Journal of Personality and Social Psychology 81, no. 6 (2001): 1160-75.

51. كما أننا نرى المتحدثين على أنهم قادة

Simon Taggar et al., «Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes,» Personnel Psychology 52, no. 4 (Winter 1999): 899-926. («The person that speaks most is likely to be perceived as the leader.»)

.51 كلما يتحدث الشخص أكثر، يوجّه أعضاء المجموعة الأخرى
James Surowiecki, The Wisdom of Crowds (New York: Doubleday Anchor, 2005), 187.

.51 كما أن التحدث بسرعة يعتبر أمراً مساعداً
Howard Giles and Richard L. Street Jr., «Communicator Characteristics and Behavior,» in M. L. Knapp and G. R. Miller, eds., Handbook of Interpersonal Communication, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), 103-61.

.51 طُلِب من مجموعة من طلاب جامعيين أن يقوموا بحل مسائل رياضيات
Cameron Anderson and Gavin Kilduff, «Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence-Signaling Effects of Trait Dominance.»

.52 طُلِب من مجموعة من طلاب جامعيين أن يقوموا بحل مسائل رياضيات
Philip Tetlock, Expert Political Judgment (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006).

.52 «الحافلة إلى آبيلين.»
Kathrin Day Lassila, «A Brief History of Groupthink: Why Two, Three or Many Heads Aren't Always Better Than One,» Yale Alumni Magazine, January/February 2008.

.52 شواب توماتسو: Del Jones, «Not All Successful CEOs Are Extroverts,» USA Today, June 7, 2006.

.53 «بعضهم يحبون أنفسهم داخل مكاتبهم»: Peter F. Drucker, The Leader of the Future 2: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era, edited by Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), xi-xii.

.53 أولئك الذين كانوا يعتبرون ذوي شخصيات جذابة من قِبل كبار مدرائهم التنفيذ
Bradley Agle et al., «Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma,» Academy of Management Journal 49, no. 1 (2006): 161-74. See also Del Jones, «Not All Successful CEOs Are Extroverts.» For an excellent book on this topic, see Rakesh Khurana, Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002).

.54 الإدارة النظري المؤثر، جيم كولينز
Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap—and Others Don't (New York: HarperCollins, 2001).

أن البعض قد تساءل ما إذا كانت الشركات التي تحدث عنها كولينز «رائعة» بقدر ما زعم هو. أنظر
Bruce Niendorf and Kristine Beck, «Good to Great, or Just Good?» Academy of Management Perspectives 22, no. 4 (2008): 13-20.

أنظر أيضاً
Bruce Resnick and Timothy Smunt, «Good to Great to ...?» Academy of Management Perspectives 22, no. 4 (2008): 6-12.

.56 علاقة بين الانبساطية والقيادة
Timothy Judge et al., «Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review,» Journal of Applied Psychology 87, no. 4 (2002): 765-80. See also David Brooks, «In Praise of Dullness,» New York Times, May 18, 2009, citing Steven Kaplan et al., «Which CEO Characteristics and Abilities Matter?» National Bureau of Economic Research Working Paper No. 14195, July 2008

دراسة بينت أن نجاح الرئيس التنفيذي يكون مرتبطاً بـ «مهارات التنفيذ» أكثر من «المهارات المرتبطة بالفريق.» واستشهد بروك أيضاً بدراسة أخرى أجراها موري باريك ومايكل ماونت وتيموثي جدج تفحص ما يعادل قرناً من الأبحاث في القيادة في مجال الأعمال، ووجدت أن الانبساطية لا علاقة لها بنجاح الرئيس التنفيذي، ولكن أن الاجتهاد له علاقة.

56- في الدراسة الأولى... وطي عدد أكبر من القمصان: «Adam M. Grant et al., «Reversing 57 the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity,» Academy of Management Journal 54, no. 3 (June 2011).

57. «غالباً ما ينتهي الأمر بالقادة إلى إجراء معظم الحديث»:
Carmen Nobel, «Introverts: The Best Leaders for Proactive Employees,» Harvard Business School Working Knowledge: A First Look at Faculty Research, October 4, 2010.

58. طوال سنوات قبل ذلك اليوم في كانون الأول/ ديسمبر من العام 1955: اعتمدتُ كثيراً على سيرة الحياة التي أعدها دوغلاس برينكلي،
Rosa Parks: A Life (New York: Penguin Books, 2000).
ملاحظة: خلافاً لكينغ، توصلت باركس إلى الاعتقاد بأن العنف كان سلاحاً مبرَّراً في بعض الأحيان بالنسبة للمضطهَدين.

60. على سبيل المثال، لم يكن موزس: يستند تحليلي على قراءاتي الخاصة لـ
Exodus، لاسيما 3:11، 4:1، 4:3، 4:10، 4:12–17، 6:12، 6:30، and Numbers 12:3. قام آخرون بإجراء تحليلات مماثلة؛
أنظر، على سبيل المثال،
http://www.theologyweb.com/campus/showthread.php?t=50284.
أنظر أيضاً
Doug Ward, «The Meanings of Moses' Meekness, »
http://godward.org/Hebrew%20Roots/meanings_of_moses.htm.
أنظر أيضاً
Marissa Brostoff, «Rabbis Focus on Professional Development,»
http://www.forward.com/articles/13971/ (accessed August 13, 2008).

62. «موصلاً تقليدياً» اسمه روبرت هورتشو
Malcolm Gladwell, The Tipping Point (New York: Back Bay Books, 2002; originally published by Little, Brown, March 2000), 42-46.

62. واعتباراً من 28 أيار/ مايو،
2011: Craigslist fact sheet, available on its website, www.craigslist.com (accessed May 28, 2010). Other information about Craigslist comes from (1) phone interview between Craig Newmark and the author, December 4, 2006, (2) Idelle Davidson, «The Craigslist Phenomenon,» Los Angeles Times, June 13, 2004, and (3) Philip Weiss, «A Guy Named Craig,» New York magazine, January 8, 2006.

63. «غاي كاواساكي انطوائي؟»:
Maria Niles, post on Blogher, a blogging community for women, August 19, 2008. See http://www.blogher.com/social-media-introverts.

63. «ألن تكون مفارقة كبيرة؟»:
Pete Cashmore, «Irony Alert: Social Media Introverts?» mashable.com, August 2008. See http://mashable.com/2008/08/15/irony-alert-socialmedia-introverts/.

63. الانطوائيون من المرجع أكثر من الانبساطيون:

Yair Amichai-Hamburger, «Personality and the Internet,» in The Social Net: Understanding Human Behavior in Cyberspace, edited by Yair Amichai-Hamburger (New York: Oxford University Press, 2005): 27-56.

أنظر أيضاً

Emily S. Orr et al., «The Influence of Shyness on the Use of Facebook in an Undergraduate Sample,» CyberPsychology and Behavior 12, no. 3 (2009); Levi R. Baker, «Shyness and Online Social Networking Services,» Journal of Social and Personal Relationships 27, no. 8 (2010). Richard N. Landers and John W. Lounsbury, «An Investigation of Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Internet Usage,» Computers in Human Behavior 22 (2006): 283-93.

أنظر أيضاً

Luigi Anolli et al., «Personality of People Using Chat: An On-Line Research,» CyberPsychology and Behavior 8, no. 1 (2005).

ولكن لاحظ أن الانبساطيين يكون لديهم عادة عدد من الأصدقاء على الفيسبوك أكثر من الانطوائيين:

Pavica Sheldon, «The Relationship Between Unwillingness-to-Communicate and Students' Facebook Use,» Journal of Media Psychology 20, no. 2, (2008): 67-75.

وهذا أمر غير مستغرب، حيث أن الفيسبوك أصبح مكاناً يجمع فيه الناس عدداً كبيراً من الأصدقاء.

64. معدل حضور أسبوعي يبلغ 22,000:

Pastor Rick and Kay Warren, Online Newsroom, http://www.rickwarrennews.com/ (accessed September 12, 2010).

66. الإنجيلية المعاصرة تقول: للحصول على خلفية عن الإنجيلية، قمت بإجراء مجموعة من المقابلات الرائعة، من بين آخرين، مع لورين ساندلر التي تتمتع بقدرة على التعبير بفصاحة وبدون جهد، ومؤلف كتاب

Righteous: Dispatches from the Evangelical Youth Movement (New York: Viking, 2006).

67. «صرخة من القلب متسائلة عن كيفية الانسجام»:

Mark Byron, «Evangelism for Introverts,» http://markbyron.typepad.com/main/2005/06/evangalism_for_.html (accessed June 27,2005).

67. «لا تخدم في لجنة أبرشية»:

Jim Moore, «I Want to Serve the Lord—But Not Serve on a Parish Committee,» http://www.beliefnet.com/Faiths/Christianity/Catholic/2000/07/I-Want-To-Serve-The-Lord-But-Not-Serve-On-A-Parish-Committee.aspx

69. «تلك المعجزة المثمرة»:

Jean Autret, William Burford, and Phillip J. Wolfe, trans. and ed., Marcel Proust on Reading Ruskin (New Haven, CT: Yale University Press, 1989).

الفصل 3: عندما يؤدي التعاون إلى قتل الإبداع

71. «أنا حصان للجام واحد»:

Albert Einstein, in «Forum and Century,» vol. 84, pp. 193-94 (the thirteenth in the Forum series Living Philosophies, a collection of personal philosophies of famous people, published in 1931).

71. «5 آذار/ مارس 1975»: تم استخلاص قصة ستيفن وزنياك الموجودة في هذا الفصل في معظمها من سيرته الذاتية، iWoz (New York: W. W. Norton, 2006).

ويأتي وصف وزنياك على أنه «تجسيد للنيرد» في أبل من

http://valleywag.gawker.com/220602/wozniak-jobs-design-role-overstated.

74. مجموعة من الدراسات عن طبيعة الإبداع:

Donald W. MacKinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent» (Walter Van Dyke Bingham Lecture given at Yale University, New Haven, Connecticut, April 11, 1962). See also MacKinnon, «Personality and the Realization of Creative Potential,» Presidential Address presented at Western Psychological Association, Portland, Oregon, April 1964.

74. أحد الاكتشافات الأكثر إثارة للاهتمام: أنظر، على سبيل المثال،

(1) Gregory J. Feist, «A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity,» Personality and Social Psychology Review 2, no. 4 (1998): 290-309; (2) Feist, «Autonomy and Independence,» Encyclopedia of Creativity, vol. 1 (San Diego, CA: Academic Press, 1999), 157-63; and (3) Mihaly Csikszentmihalyi, Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention (New York: Harper Perennial, 1996), 65-68.

هناك بعض الدراسات التي تبين العلاقة بين الانبساطية والإبداع، ولكن خلافاً للدراسات التي أجريت من قِبل ماكينون، وتسيكزنتميهالي وفيست، التي تابعت أشخاصاً أثبتت مسيرة حياتهم المهنية أنهم مبدعون على نحو استثنائي «في الحياة الواقعية،» فإن هذه تميل عادة لأن تكون دراسات لطلاب جامعات يقومون بقياس إبداع الأشخاص الخاضعين للتجربة في طرق عرضية أكثر، على سبيل المثال من خلال تحليل هواياتهم الشخصية أو من خلال الطلب منهم أن يلعبوا ألعاباً إبداعية مثل كتابة قصة عن صورة. ومن المرجح أن يؤدي الانبساطيون بصورة أفضل في المواقف التي تنطوي على استثارة عالية مثل هذه. ومن المحتمل أيضاً، كما يشير عالم النفس أوفي فولفراد، أن العلاقة بين الانطوائية والإبداع يمكن «تمييزها فقط في مستوى أعلى من الإبداع.»

(Uwe Wolfradt, «Individual Differences in Creativity: Personality, Story Writing, and Hobbies,» European Journal of Personality 15, no. 4, [July/August 2001]: 297-310.)

74. هانز آيزنك:

Hans J. Eysenck, Genius: The Natural History of Creativity (New York: Cambridge University Press, 1995).

75. «الابتكار - محور الاقتصاد المعرفي»:

Malcolm Gladwell, «Why Your Bosses Want to Turn Your New Office into Greenwich Village,» The New Yorker, December 11, 2000.

75. «ليس فينا أحد لديه ذكاء بقدر ذكائنا جميعاً»:

Warren Bennis, Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration (New York: Basic Books, 1997).

76. «مايكل أنجلو كان له مساعدون»:

Clay Shirky, Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations (New York: Penguin, 2008).

76. تنظيم القوى العاملة في فرق

Steve Koslowski and Daniel Ilgen, «Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams,» Psychological Science in the Public Interest 7, no. 3 (2006): 77-124.

.76 بحلول العام 2000 ما يقدر بالنصف:

Dennis J. Devine, «Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness,» Small Group Research 20 (1999): 678-711.

.76 في الوقت الحاضر جيمهم عملياً يفعلون:

Frederick Morgeson et al., «Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes,» Journal of Management 36, no. 1 (2010): 5-39.

.76 91 بالمائة من المدراء رفيعي المستوى: المرجع السابق

.76 المستشار ستيفن هارفيل قال لي: مقابلة للمؤلفة، 26، تشرين الأول/ أكتوبر 2010.

.76 ما يزيد عن 70 بالمائة من الموظفين في الوقت الحاضر:

Davis, «The Physical Environment of the Office.» See also James C. McElroy and Paula C. Morrow, «Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-Field Experiment in a Multi-Generational Setting,» Human Relations 63, no. 5 (2010): 609-36. See also Davis, «The Physical Environment of the Office»: open-plan offices are «the most popular office design» today. See also Joyce Gannon, «Firms Betting Open-Office Design, Amenities Lead to Happier, More Productive
Workers,» Post-Gazette (Pittsburgh), February 9, 2003. See also Stephen Beacham, Real Estate Weekly, July 6, 2005.

كانت شركة أوينز كورنينغ أول شركة تستخدم المخططات المفتوحة في العام 1969. وفي الوقت الحاضر، العديد من الشركات تستخدمها، بما في ذلك بروكتر أند كامبل، ولرنست أند يونغ، وغلاكسوسميثكلان، وآلكوا، وإتش جيه هاينز.

http://www.owenscorning.com/acquainted/about/history/1960.asp. See also Matthew Davis et al., «The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues,» in G. P. Hodgkinson and J. K. Ford, eds., International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol. 26 (Chichester, UK: Wiley, 2011), 193-235: «... there was a 'widespread introduction of open-plan and landscaped offices in North America in the 1960s and 1970s.' «But see Jennifer Ann McCusker, «Individuals and Open Space Office Design: The Relationship Between Personality and Satisfaction in an Open Space Work Environment,» dissertation, Organizational Studies, Alliant International University, April 12, 2002 («the concept of open space design began in the mid 1960s with a group of German management consultants,» citing Karen A. Edelman, «Take Down the Walls,» Across the Board 34, no. 3 [1997]: 32-38).

.76 تقلص مقدار الحيز الخاص لكل موظف:

Roger Vincent, «Office Walls Are Closing in on Corporate Workers,» Los Angeles Times, December 15, 2010.

.76 «كان هناك تحول من 'أنا' أعمل إلى 'نحن' نعمل»:

Paul B. Brown, «The Case for Design,» Fast Company, June 2005.

.76 مصنّع المكاتب المنافس هيرمان ميلر، إنك.:

«New Executive Office-scapes: Moving from Private Offices to Open Environments,» Herman Miller Inc., 2003.

.76 في العام 2006، كلية روس لإدارة الأعمال:

Dave Gershman, «Building Is 'Heart and Soul' of the Ross School of Business,» mlive.com, January 24, 2009. See also Kyle Swanson, «Business School Offers Preview of New Home, Slated to Open Next Semester,» Michigan Daily, September 15, 2008.

77. وفقاً لاستطلاع أجري على المستوى القومي في العام 2002:

Christopher Barnes, «What Do Teachers Teach? A Survey of America's Fourth and Eighth Grade Teachers,» conducted by the Center for Survey Research and Analysis, University of Connecticut, Civic Report no. 28, September 2002. See also Robert E. Slavin, «Research on Cooperative Learning and Achievement: What We Know, What We Need to Know,» Contemporary Educational Psychology 21, no. 1 (1996): 43-69

(مستشهداً باستطلاع على المستوى القومي أجري في العام 1993 وجد أن 79 بالمائة من معلمي المدارس الابتدائية و62 بالمائة من معلمي المدارس المتوسطة استخدموا التعلم التعاوني بشكل مستمر). لاحظ أنه في «واقع الأمر» يقوم الكثير من المعلمين بتوزيع الطلاب في مجموعات ولكنهم لا يستخدمون «التعليم التعاوني» بحد ذاته، والذي ينطوي على مجموعة محددة جداً من الإجراءات، وفقاً لرسالة إلكترونية أرسلت من قِبل المؤلف روجر جونسون من مركز التعلم التعاوني في جامعة مينيسوتا.

77. «التعلم التعاوني»:

Bruce Williams, Cooperative Learning: A Standard for High Achievement (Thousand Oaks, CA: Corwin, 2004), 3-4.

78. جانيت فارال وليون كرونبورغ:

Janet Farrall and Leonie Kronborg, «Leadership Development for the Gifted and Talented,» in Fusing Talent—Giftedness in Australian Schools, edited by M. McCann and F. Southern (Adelaide: The Australian Association of Mathematics Teachers, 1996).

79. «يقوم الموظفون بوضع حياتهم بأكملها في كل مكان»:

Radio interview with Kai Ryssdal, «Are Cubicles Going Extinct?», Marketplace, from American Public Media, December 15, 2010.

79. غالبية كبيرة من هواة الحاسوب الأوائل:

Sarah Holmes and Philip L. Kerr, «The IT Crowd: The Type Distribution in a Group of Information Technology Graduates,» Australian Psychological Type Review 9, no. 1 (2007): 31-38. See also Yair Amichai-Hamburger et al., « 'On the Internet No One Knows I'm an Introvert': Extraversion, Neuroticism, and Internet Interaction,» CyberPsychology and Behavior 5, no. 2 (2002): 125-28.

79. «إنه حقيقة بدهية في التكنولوجيا»:

Dave W. Smith, e-mail to the author, October 20, 2010.

80. «لماذا استطاع ذلك الصبي، الذي كنت أهزمه بسهولة كبيرة»:

See Daniel Coyle, The Talent Code (New York: Bantam Dell, 2009), 48.

80. ثلاث مجموعات من عازفي الكمان الخبراء:

K. Anders Ericsson et al., «The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance,» Psychological Review 100, no. 3 (1993): 363-406.

81. «دراسة جدية بصورة منفردة»:

Neil Charness et al., «The Role of Deliberate Practice in Chess Expertise,» Applied Cognitive Psychology 19 (2005): 151-65.

81. طلاب الجامعة الذين يدرسون عادة بمفردهم:

David Glenn, «New Book Lays Failure to Learn on Colleges' Doorsteps,» The Chronicle of Higher Education, January 18, 2001.

81. حتى نخبة الرياضيين في الرياضات الجماعية:

Starkes and Ericsson, «Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sports Expertise,» Human Kinetics (2003): 67-71.

81. في ميادين كثيرة، قال لي إريكسون: مقابلة مع المؤلف، 13 نيسان/ إبريل 2010.

81. عشرة آلاف ساعة من التدريب المتعمد: عند بلوغ سن الثامنة عشرة، يكون أفضل عازفي الكمان في دراسة أكاديمية برلين للموسيقى قد أمضوا 7,000 ساعة من التدريب بمفردهم، تقريباً 2,000 ساعة أكثر من عازف الكمان الجيد، وأكثر بـ 4,000 ساعة من معلمي الموسيقى.

82. «الفضول الشديد أو الاهتمام المركَّز يبدو غريباً بالنسبة لأقرانهم»:

Csikszentmihalyi, Creativity, 177.

83. «لأن التدرب على الموسيقى أو دراسة الرياضيات»: المرجع السابق،65.

83. «مادلين لينغل»: المرجع السابق، 253-54

83. «عزيزي السيد باباج»:

Charles Darwin, The Correspondence of Charles Darwin Volume 2: 1837-1843 (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1987), 67.

83. ألعاب حروب الترميز: تم وصف هذه في

Tom DeMarco and Timothy Lister, Peopleware: Productive Projects and Teams (New York: Dorset House, 1987).

84. كم هائل من البيانات بشأن المكاتب ذات المخطط المفتوح: أنظر، على سبيل المثال، التالية:

(1) Vinesh Oommen et al., «Should Health Service Managers Embrace Open Plan Work Environments? A Review,» Asia Pacific Journal of Health Management 3, no. 2 (2008). (2) Aoife Brennan et al., «Traditional Versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study,» Environment and Behavior 34 (2002): 279. (3) James C McElroy and Paula Morrow, «Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-Field Experiment in a Multi-Generational Setting,» Human Relations 63 (2010): 609. (4) Einar De Croon et al., «The Effect of Office Concepts on Worker Health and Performance: A Systematic Review of the Literature,» Ergonomics, 48, no. 2 (2005): 119-34. (5) J. Pejtersen et al., «Indoor Climate, Psychosocial Work Environment and Symptoms in Open-Plan Offices,» Indoor Air 16, no. 5 (2006): 392-401. (6) Herman Miller Research Summary, 2007, «It's All About Me: The Benelts of Personal Control at Work.» (7) Paul Bell et al., Environmental Psychology (Lawrence Erlbaum, 2005), 162. (8) Davis, «The Physical Environment of the Office.»

85. الناس يتعلمون بشكل أفضل بعد نزهة هادئة على الأقدام

Marc G. Berman et al., «The Cognitive Benefts of Interacting with Nature,» Psychological Science 19, no. 12 (2008): 1207-12. See also Stephen Kaplan and Marc Berman, «Directed Attention as a Common Resource for Executive Functioning and Self-Regulation,» Perspectives on Psychological Science 5, no. 1 (2010): 43-57.

85. دراسة أخرى، أجريت على 38,000 من العاملين في مجال المعرفة:

Davis et al., «The Physical Environment of the Office.»

85. حتى تعدد المهام ... أسطورة:

John Medina, Brain Rules (Seattle, WA: Pear Press, 2008), 87.

85. Backbone Entertainment: Mike Mika, interview with the author, July 12, 2006.

85. Reebok International: Kimberly Blanton, «Design It Yourself: Pleasing Offices Laid Out by the Workers Who Use Them Can Be a Big Advantage When Companies Compete for Talent,» Boston Globe, March 1, 2005.

85. لمدة عشر سنوات، ابتداء من العام 2000:

TEDx Midwest Talk, October 15, 2010. Also, e-mail to the author, November 5, 2010.

86. كافكا، على سبيل المثال:

Anthony Storr, Solitude: A Return to the Self (New York: Free Press, 2005), 103.

86. ثيودور غيزل المرح أكثر بكثير:

Judith Morgan and Neil Morgan, Dr. Seuss and Mr. Geisel: A Biography (New York: DaCapo, 1996).

86. رجل الإعلان الأسطوري أليكس أوزبورن:

Alex Osborn, Your Creative Power (W. Lafayette, IN: Purdue University Press, 1948).

88. العصف الذهني الجماعي لا ينجح في الواقع:

Marvin D. Dunnette et al., «The Elect of Group Participation on Brainstorming Effectiveness for Two Industrial Samples,» Journal of Applied Psychology 47, no. 1 (1963): 30-37.

88. ما يقارب الأربعون عاماً من الأبحاث: أنظر، على سبيل المثال،

Paul A. Mongeau and Mary Claire Morr, «Reconsidering Brainstorming,» Group Facilitation 1, no. 1 (1999): 14. See also Karan Girotra et al., «Idea Generation and the Quality of the Best Idea,» Management Science 56, no. 4 (April 2010): 591-605.
(أعلى مستوى من الابتكار يأتي من عملية هجينة يقوم فيها الأشخاص بتنفيذ العصف الفكري بشكل منفرد قبل التشارك بأفكارهم مع زملائهم.)

88. «أن الأشخاص العاملين في مجال الأعمال لا بد أن يكونوا مجانين»:

Adrian Furnham, «The Brainstorming Myth,» Business Strategy Review 11, no. 4 (2000): 21-28.

89. المجموعات التي تنفذ العصف الذهني إلكترونياً:

Paul Mongeau and Mary Claire Morr, «Reconsidering Brainstorming.»

89. ينطبق الأمر ذاته على الأبحاث الأكاديمية:

Charlan Nemeth and Jack Goncalo, «Creative Collaborations from Afar: The Benefits of Independent Authors,» Creativity Research Journal 17, no. 1 (2005): 1-8.

89. يعتقدون عادة أن أداء مجموعتهم كان أفضل بكثير:

Keith Sawyer, Group Genius: The Creative Power of Collaboration (New York: Basic Books, 2007), 66.

90. الخوف من الإذلال العلني:

Susan K. Opt and Donald A. Lofredo, «Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective,» Journal of Psychology 134, no. 5 (2000): 556-70.

90. فريقان من فرق الرابطة القوية لرياضة الجامعات لكرة السلة:

James C. Moore and Jody A. Brylinsky, «Spectator Effect on Team Performance in College Basketball,» Journal of Sport Behavior 16, no. 2 (1993): 77.

90. خبير الاقتصاد السلوكي دان أريلي:

Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?» New York Times, November 19, 2008.

91. غريغوري بيرنز:

The Solomon Asch and Gregory Berns experiments are described in Gregory Berns, Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Dilerently (Boston, MA:

Harvard Business Press, 2008), 59-81. See also Sandra Blakeslee, «What Other People Say May Change What You See,» New York Times, June 28, 2005. And see Gregory S. Berns et al., «Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation,» Biological Psychiatry 58 (2005): 245-53.

92. تنشيط مرتفع في لوزة المخيخ: وفي الواقع، في بعض التجارب مع تعديلات طفيفة على التجربة، حيث كان المتطوعون يلعبون مع مجموعة على الحواسيب بدلاً من مجموعة من الناس، بقيت لوزات المخيخ الخاصة بهم هادئة حتى عندما اختلفوا مع الحواسيب. وهذا يشير إلى أن الناس الذين لا يتوافقون مع الجماعة يُعانون ليس بقدر كبير من الخوف من أن يكونوا مخطئين بقدر ما هو من القلق من استبعادهم من المجموعة.

93. التفاعل وجهاً لوجه يوجِد ثقة:

Belinda Luscombe, «Why E-Mail May Be Hurting Off-Line Relationships,» Time, June 22, 2010.

93. الكثافة السكانية مرتبطة بالابتكار:

Jonah Lehrer, «How the City Hurts Your Brain,» Boston Globe, January 2, 2009.

94. إنشاء مخططات مفتوحة «مرنة»:

Davis et al., «The Physical Environment of the Office.»

94. في ستوديوهات شركة بيكسار أنيهاشن:

Bill Capodagli, «Magic in the Workplace: How Pixar and Disney Unleash the Creative Talent of Their Workforce,» Effectif, September/October 2010: 43-45.

94. وبصورة مماثلة، في مايكروسوفت:

Michelle Conlin, «Microsoft's Meet-My-Mood Offices,» Bloomberg Businessweek, September 10, 2007.

الفصل 4: هل المزاج قدَر؟

ملاحظة عامة على هذا الفصل: يناقش الفصل 4 عمل عالم النفس جيروم كاغان عن التفاعلية العالية، التي يمكن أن يعتبرها بعض علماء النفس المعاصرين على أنها تقع في تقاطع الانطوائية وسمة أخرى تُعرف بـ «العصابية.» ومن أجل سهولة القراءة، لم أوضح ذلك الاختلاف في النص.

99. في واحد من تلك الدراسات، والتي أطلِقت في العام 1989: هذه الدراسة تمت مناقشتها بشكل مطول في

Jerome Kagan and Nancy Snidman, The Long Shadow of Temperament (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).

100. «أوصاف كارل يونغ للانطوائي والانبساطي» المرجع السابق، 218.

100. توم المحافظ ورالف الانبساطي:

Jerome Kagan, Galen's Prophecy (New York: Basic Books, 1998), 158-61.

101. يقول البعض إن المزاج هو الأساس: أنظر

http://www.selfgrowth.com/articles/Warfield3.html.

101. عضو فعال:

Kagan and Snidman, The Long Shadow of Temperament, 10.

102. عندما يبدو أن القرص الهوائي الطائر (الفريزبي) كما لو أنه متجه تماماً نحو أنفك: هذه الصورة تأتي من فيديو مع جوزيف لودوكس، باحث في إن واي يو يقوم بدراسة الأسس العصبية للعواطف، لا سيما الخوف والقلق. أنظر
«Fearful Brain in an Anxious World,» Science & the City, http://www.nyas.org/Podcasts/Atom.axd (accessed November 20, 2008).

103. «انتباه يقظ»:

Elaine N. Aron, Psychotherapy and the Highly Sensitive Person (New York: Routledge, 2010), 14.

103. يقومون فعلياً باستخدام قدر من حركات العيون أكثر: وثقت دراسات عديدة هذا الميل عند الأطفال مفرطي النشاط. أنظر، على سبيل المثال،

Jerome Kagan, «Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children,» Child Development 363, no. 3 (1965): 609-28. See also Ellen Siegelman, «Reflective and Impulsive Observing Behavior,» Child Development 40, no. 4 (1969): 1213-22.

تستخدم هذه الدراسات مصطلح «تأمليين» بدلاً من «ذوي التفاعلية العالية،» ولكنه من الممكن بأمان اعتبار أنهم يتحدثون عن المجموعة ذاتها من الأطفال. ويصفهم سيغلمان على أنهم «يفضلون الأوضاع ذات المخاطرة الأقل بصورة عامة، ولكنهم يختارون مهاماً فكرية أصعب وأكثر وحدة ... أقل نشاطاً حركياً وأكثر حذراً» (ص. 1214). (أجريت دراسات مشابهة على الكبار، أنظر الفصلين 6 و 7.)

103. يميل الأطفال ذوو التفاعلية العالية عادة إلى التفكير والشعور بعمق:

Elaine Aron, The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them (New York: Broadway Books), 2002.

103. إذا قامت طفلة عالية التفاعلية بكسر لعبة طفل آخر: أنظر الدراسات التي أجريت من قِبل غرازينا كوتشانسكا والمشار إليها في الفصل 6.

103. كيف ينبغي لمجموعة من الأطفال أن يتشاركوا في لعبة مرغوبة:

Winifred Gallagher (quoting Kagan), «How We Become What We Are.» The Atlantic Monthly, September 1994.

104. العيون الزرقاء، والحساسية، وحمى القش:

Kagan, Galen's Prophecy, 160-61.

104. خذ بالاعتبار أفلام ديزني: المرجع السابق، 161

104. الانبساطية والانطوائية هما ... على أسس فسيولوجية:

David G. Winter, Personality: Analysis and Interpretation of Lives (New York: McGraw-Hill, 1996), 511-16.

105. تعتبر وراثية بنسبة 40 إلى 50 بالمائة:

Thomas J. Bouchard Jr. and Matt McGue, «Genetic and Environmental Influences on Human Psychological Differences,» Journal of Neurobiology 54 (2003): 4-5.

106. علم تحسين النسل النازي وتفوق البيض: كُتب عن هذا في مواضع متعددة بما في ذلك، على سبيل المثال،

Peter D. Kramer, Listening to Prozac (New York: Penguin, 1993), 150.

106. «لقد تم سحبي، وأنا أركل وأصرخ»:

Gallagher (quoting Kagan), «How We Become What We Are.»

106. نشر نتائجة المبكرة:

Kramer, Listening to Prozac, 154.

106. رافقني كاغان إلى الداخل: أجريت مجموعة من المقابلات مع جيروم كاغان بين 2006 و 2010.

106. يصف نفسه بأنه كان صبياً قلقاً:

Jerome Kagan, An Argument for Mind (New Haven, CT: Yale University Press, 2006), 4, 7.

107. الخطابة مصدر الخوف الأول:

Victoria Cunningham, Morty Lefkoe, and Lee Sechrest, «Eliminating Fears: An Intervention that Permanently Eliminates the Fear of Public Speaking,» Clinical Psychology and Psychotherapy 13 (2006): 183-93.

108. هناك الكثير من الأسباب لرهاب الخطابة:

Gregory Berns, Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 59-81.

23. احتمالات الخوف من الخطابة عند الانطوائيين تكون أكبر:

Susan K. Opt and Donald A. Loffredo, «Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective,» Journal of Psychology 134, no. 5 (2000): 556-70. See also Michael J. Beatty, James C. McCroskey, and Alan D. Heisel, «Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm,» Communication Monographs 65 (1998): 197-219. See also Peter D. Macintyre and Kimly A. Thivierge, «The Effects of Speaker Personality on Anticipated Reactions to Public Speaking,» Communication Research Reports 12, no. 2 (1995): 125-33.

108. في مجموعة من الأشخاص، نصف المتغيرية في المتوسط:

David G. Winter, Personality, 512.

109. الحرارة أم الرطوبة:

Natasha Mitchell, «Jerome Kagan: The Father of Temperament,» radio interview with Mitchell on ABC Radio International, August 26, 2006 (accessed at http://www.abc.net.au/rn/allinthemind/stories/2006/1722388.htm).

109. «يتسلقون بضعة أسوار ... الخطر والإثارة»: غالاهار (مقتبساً من ليكين) «كيف نصبح ما نحن عليه.»

109. «تعج الجامعات بالانطوائيين»: مقابلة مع المؤلف، 15 حزيران/ يونيو 2006.

110. إذا تمت تنشئته ... من قِبل أسر مهتمة في بيئة آمنة...»أغصان على الفرع الوراثي ذاته.«:

Winifred Gallagher, I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are (New York: Random House, 1996), 29, 46-50. See also Kagan and Snidman, The Long Shadow of Temperament, 5.

110. يكتسب الأطفال إحساسهم بالصواب والخطأ:

Grazyna Kochanska and R. A. Thompson, «The Emergence and Development of Conscience in Toddlerhood and Early Childhood,» in Parenting and Children's Internalization of Values, edited by J. E. Grusec and L. Kucynski (New York: John Wiley and Sons), 61. See also Grazyna Kochanska, «Toward a Synthesis of Parental Socialization and Child Temperament in Early Development of Conscience,» Child Development 64 no. 2 (1993): 325-47; Grazyna Kochanska and Nazan Aksan, «Children's Conscience and Self-Regulation,» Journal of Personality 74, no. 6 (2006): 1587-1617; Grazyna Kochanska et al., «Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That Prevent Disruptive Developmental Trajectories,» Journal of Personality and Social Psychology 97, no. 2 (2009): 322-33.

.111 المأساة المتمثلة بمزاج جريء ومندفع:

Gallagher, I.D., 46-50.

.111 أطلق عليها اسم «فرضية الأوركيدا»:

David Dobbs, «The Science of Success,» The Atlantic magazine, 2009. See also Jay Belsky et al., «Vulnerability Genes or Plasticity Genes?» Molecular Psychiatry, 2009: 1-9; Michael Pluess and Jay Belsky, «Dilerential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare,» The Journal of Child Psychology and Psychiatry 50, no. 4 (2009): 396-404; Pluess and Belsky, «Dilerential Susceptibility to Rearing Experience: Parenting and Quality Child Care,» Developmental Psychology 46, no. 2 (2010): 379-90; Jay Belsky and Michael Pluess, «Beyond Diathesis Stress: Differential Susceptibility to Environmental Influences,» Psychological Bulletin 135, no. 6 (2009): 885-908; Bruce J. Ellis and W. Thomas Boyce, «Biological Sensitivity to Context,» Current Directions in Psychological Science 17, no. 3 (2008): 183-87.

.111 بالاكتئاب والقلق والخجل:

Aron, Psychotherapy and the Highly Sensitive Person, 3. See also A. Engfer, «Antecedents and Consequences of Shyness in Boys and Girls: A 6-year Longitudinal Study,» in Social Withdrawal, Inhibition, and Shyness in Childhood, edited by K. H. Rubin and J. B. Asendorpf (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993), 49-79; W. T. Boyce et al., «Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies,» Psychosomatic Medicine 57 (1995): 411-22; L. Gannon et al., «The Mediating Effects of Psychophysiological Reactivity and Recovery on the Relationship Between Environmental Stress and Illness,» Journal of Psychosomatic Research 33 (1989): 165-75.

.111 في الواقع، ربع أطفال كاغان ذوي التفاعلية العالية: رسالة إلكترونية من كاغان إلى المؤلفة، 22 حزيران/ يونيو 2010.

.111 تربية الجيدة ورعاية طفولة وبيئة منزلية مستقرة: أنظر، على سبيل المثال،

Belsky et al., «Vulnerability Genes or Plasticity Genes?», 5. See also Pluess and Belsky, «Differential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare,» 397.

.112 لطفاء، وأصحاب ضمير:

Aron, The Highly Sensitive Child.

.112 لا يصبحون بالضرورة رؤساء للصف: مقابلة للمؤلفة مع جي بلسكي، 28 نيسان إبريل، 2010. :

.112 عالم قرود الريص:

Stephen J. Suomi, «Early Determinants of Behaviour: Evidence from Primate Studies,» British Medical Bulletin 53, no. 1 (1997): 170-84

(«الرضع ذوو التفاعلية العالية الذين تمت حضانتهم من قِبل إناث يُحسِنّ الرعاية بدوا في الواقع مبكري النضوج سلوكياً... وأصبح أولئك الأفراد ماهرين بصورة خاصة في تجنيد وتدريب أعضاء جدد من الجماعة كحلفاء استجابة لمواجهات قتالية، وربما كنتيجة، ارتقوا فيها بعد إلى مراكز القمة في تسلسل المجموعة الهرمي في الهيمنة، واحتفظوا بها... ومن الواضح أن التفاعلية العالية لا ترتبط بالضرورة دائماً مع نتائج مناوئة قصيرة الأجل وطويلة الأجل» ص 180). أنظر أيضاً هذا الفيديو على موقع أتلانتيك مثلي الإلكتروني:

(http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/12/the-science-of-success/7761/),

والذي يقول لنا سوومي فيه «القرود الذين كان لهم البديل الجيني ذاته ونشأوا عند أمهات جيدات لم يكن عندهم أي نوع من المشاكل، وقد أصبحوا جيدين إلى الدرجة ذاتها أو أفضل من قرود آخرين لديهم النسخة الأخرى من الجين.» (لاحظ أيضاً أن الصلة بين البديل الجيني (أليل) من جين سيرت والاكتئاب عند البشر قد نوقشت مطولاً ولكنها خلافية إلى حد ما.)

112. التفكير المرتبط بالتفاعلية العالية والانطوائية:

Seth J. Gillihan et al., «Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion,» Psychiatric Genetics 17, no. 6 (2007): 351-54. See also M. R. Munafo et al., «Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis,» Molecular Psychiatry 8 (2003): 471-84. And see Cecilie L. Licht et al., «Association Between Sensory Processing Sensitivity and the 5-HTTLPR Short/Short Genotype.»

112. تكهن أن هذه القرود ذات التفاعلية العالية:

Dobbs, «The Science of Success.»

112. الفتيات المراهقات اللواتي لديهن أليل جين سيرت من البديل القصير ... أقل قلقاً في الأيام الهادئة:

13 Belsky et al., «Vulnerability Genes or Plasticity Genes? »

113. هذا الفارق لا يبقى في سن الخامسة إلا:

Elaine Aron, Psychotherapy and the Highly Sensitive Person, 240-41.

113. حتى أكثر مقاومة من الأطفال الآخرين:

Boyce, «Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies.» See also W. Thomas Boyce and Bruce J. Ellis, «Biological Sensitivity to Context: I. Evolutionary-Developmental Theory of the Origins and Functions of Stress Reactivity,» Development and Psychopathology 27 (2005): 283.

113. الأليل القصير من جين سيرت: أنظر

Judith R. Homberg and Klaus-Peter Lesch, «Looking on the Bright Side of Serotonin Transporter Gene Variation,» Biological Psychiatry,2010.

113. «البحارة مشغولون جداً - وبحكمة - بالنظر تحت مستوى سطح الماء»:

Belsky et al., «Vulnerability Genes or Plasticity Genes? »

113. «الوقت والجهد اللذان يستثمرونهما»: مقابلة للمؤلفة مع جي بلسكي، 28 نيسان/ إبريل 2010.

الفصل 5: ما وراء المزاج

115. «يظهر الاستمتاع على الحدود»:

Mihaly Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience (New York: Harper Perennial, 1990), 52.

115. غرفة بلا نوافذ مع الدكتور كارل شوارتز: أجريت مجموعة من المقابلات مع الدكتور شوارتز بين 2006 و2010.

117. بصمة المزاج عالي أو منخفض التفاعلية:

Carl Schwartz et al., «Inhibited and Uninhibited Infants 'Grown Up': Adult Amygdalar Response to Novelty,» Science 300, no.5627 (2003): 1952-53.

118. إذا كنت طفلاً عالي التفاعلية: لإلقاء نظرة عامة عن العلاقة بين لوزة المخيخ وقشرة الفص الجبهي، أنظر:

Joseph Ledoux, The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life (New York: Simon & Schuster, 1996), chapters 6 and 8. See also Gregory Berns, Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 59-81.

118. الحديث مع الذات لإعادة تقييم المواقف المزعجة:

Kevin N. Ochsner et al., «Rethinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion,» Journal of Cognitive Neuroscience 14, no. 8 (2002): 1215-29.

118. قام الباحثون بتكييف سلوك جرذ:

Ledoux, The Emotional Brain, 248-49.

122. هانز آيزنك:

David C. Funder, The Personality Puzzle (New York: W. W. Norton, 2010), 280-83.

123. مستويات الإثارة المرتفعة في الدماغ: رسالة إلكترونية من جيروم إلى المؤلفة، 23 حزيران/ يونيو 2010.

123. أنواع كثيرة مختلفة من الإثارة: رسالة إلكترونية من كارل شوارتز للمؤلفة، 16 آب/ أغسطس 2010. لاحظ أيضاً أن الانطوائيين يبدو أنهم لا يكونون في خط الأساس من حالة استثارة مرتفعة بقدر ما يكونون عرضة للانقلاب إلى تلك الحالة.

123. مشجعون متحمسون في مباراة كرة قدم: رسالة الكترونية من جيرومي كاغان للمؤلفة، 23 حزيران/ يونيو 2010.

123. مجموعة كبيرة من الأدلة تفيد بأن الانطوائيين يكونون أكثر حساسية: تمت الكتابة بشأن هذا في مواضع كثيرة. أنظر، على سبيل المثال،

Robert Stelmack, «On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman,» in On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman, edited by Marvin Zuckerman and Robert Stelmack (Pergamon, 2005), 17-28. See also Gerald Matthews et al., Personality Traits (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), 169-70, 186-89, 329-42. See also Randy J.
Larsen and David M. Buss, Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature (New York: McGraw Hill, 2005), 202-6.

124. عصير الليمون:

Funder, The Personality Puzzle, 281.

124. مستوى الضوضاء المفضَّل لدى الانبساطيين:

Russell G. Geen, «Preferred Stimulation Levels in Introverts and Extroverts: Effects on Arousal and Performance,» Journal of Personality and Social Psychology 46, no. 6 (1984): 1303-12.

125. تأتي هذه الفكرة من يمكنهم أن يبحثوا عن منازل:

Winifred Gallagher, House Thinking: A Room-by-Room Look at How We Live (New York: Harper Collins, 2006).

125. يعمل الانطوائيون بصورة أفضل من الانبساطيين عند الحرمان من النوم:

William Kilgore et al., «The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation,» Journal of Sleep Research 16, no. 4 (2007): 354-63.

125. الانبساطيون الذين يشعرون بالنعاس وراء المقود:

Matthews, Personality Traits, 337.

126. فالإثارة المفرطة تعيق الانتباه:

Gerald Matthews and Lisa Dorn, «Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence,» in International Handbook of Personality and Intelligence, edited by Donald H. Saklofske and Moshe Zeidner (New York: Plenum Press, 1995): 367-96.

أو كما يُعبر عن ذلك عالم النفس بريان ليتيل، «يجد الانبساطيون أنهم قادرون على تدبر أمر اكتظاظ الخطابات أو الإحاطات بطريقة قد تكون كارثية بالنسبة للانطوائيين.»

127. دورة من الرهبة والخوف والخزي:

Berns, Iconoclast, 59-81.

الفصل 6: «كان فرانكلين سياسياً، ولكن إليانور كانت تتحدث انطلاقاً من الضمير»

130. «مما لا ريب فيه أن الشخص الخجول يخشى ملاحظة الغرباء»

Charles Darwin, The Expressions of the Emotions in Man and Animals (Charleston, SC: BiblioBazaar, 2007), 259.

130. أحد الفصح، 1939. نصب لنكولن التذكاري: ويستند وصفي للحفلة الموسيقية إلى مقطع من فيلم عن الحدث.

131. وما كان ليحدث بدون إليانور روزفلت... الغناء عند نصب لنكولن التذكاري:

Allida M. Black, Casting Her Own Shadow: Eleanor Roosevelt and the Shaping of Postwar Liberalism (New York: Columbia University Press, 1996), 41-44.

131. «لقد كان هذا أمراً فريداً»:

The American Experience: Eleanor Roosevelt (Public Broadcasting System, Ambrica Productions, 2000). See transcript:
http://www.pbs.org/wgbh/amex/eleanor/filmmore/transcript/transcript1.html.

131. التقيا عندما كان في العشرين من عمره:

Blanche Wiesen Cook, Eleanor Roosevelt, Volume One: 1884-1933 (New York: Viking Penguin, 1992), esp. 125-236. See also The American Experience: Eleanor Roosevelt.

133. أول نشرة علمية لها في العام 1997:

Elaine N. Aron and Arthur Aron, «Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality,» Journal of Personality and Social Psychology 3, no. 2 (1997): 345-68.

135. عندما كانت آرون فتاة قررت أن تكتشف: تأتي المعلومات عن سيرة حياة آرون من (1) مقابلة مع المؤلفة، 21 آب/ أغسطس 2008، 36

(2) Elaine N. Aron, The Highly Sensitive Person: How to Thrive When the World Overwhelms You (New York: Broadway Books, 1996); (3) Elaine N. Aron, The Highly Sensitive Person in Love: Understanding and Managing Relationships When the World Overwhelms You (New York: Broadway Books, 2000).

136. أولاً قابلت آرون تسعة وثلاثين شخصاً ... مصباح يتقد بشدة أقوى بدرجة قليلة جداً:

Aron and Aron, «Sensory-Processing Sensitivity.» See also E. N. Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness,» Journal of Analytical Psychology 49 (2004): 337-67. See also Aron, The Highly Sensitive Person.

.136 يتعرضون لمشاعر قوية بشكل استثنائي: في الدراسات في المختبر، عند النظر إلى صور مصممة لكي توجِد انفعالات قوية إيجابية أو سلبية، سجلوا أنهم كانوا يشعرون بقدر من الاستثارة العاطفية أعلى من الأشخاص غير الحساسين. أنظر

B. Acevedo, A. Aron, and E. Aron, «Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States,» in A. Aron (Chair), High Sensitivity, a Personality/Temperament Trait: Lifting the Shadow of Psychopathology, symposium presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association, San Diego, California, 2010. See also Jadzia Jagiellowicz, Arthur Aron, Elaine Aron, and Turhan Canli, «Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity,» in Aron, High Sensitivity.

.136 العلماء في جامعة ستوني بروك:

Jadzia Jagiellowicz et al., «Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Changes in Visual Scenes,» Social Cognitive and Affective Neuroscience, 2010, doi.10.1093/scan/nsq001.

.137 تكرار لنتائج أبحاث كاغان:

Jerome Kagan, «Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children,» Child Development 363, no. 3 (1965): 609-28. See also Ellen Siegelman, «Reflective and Impulsive Observing Behavior,» Child Development 40, no. 4 (1969): 1213-22.

.137 «إذا كنت تفكر بطرق معقدة أكثر»: مقابلة مع المؤلفة، 8 أيار/ مايو 2010.

.137 متعاطفين جداً:

Aron and Aron, «Sensory-Processing Sensitivity.» See also Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness.» See also Aron, The Highly Sensitive Person.

And see the following fMRI studies: Acevedo, «Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States.» And see Jadzia Jagiellowicz, «Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity.»

لاحظ أن الكثير من الخبراء في علم نفس الشخصية الذين يؤيدون نظرية «الخمسة الكبرى» للشخصية يربطون التعاطف ليس مع الحساسية (مفهوم يحظى باهتمام متزايد، ولكنه معروف بشكل أقل من الخمسة الكبرى)، وإنما مع سمة تُعرف بـ«الوفاق» وحتى الانبساطية. ولا يتعارض عمل آرون مع هذه الارتباطات، بل يوسعها. وأحد الجوانب الأكثر قيمة في عمل آرون هو مدى قيامها بإعادة تفسير علم نفس الشخصية بطريقة جذرية ومثمرة.

.138 رُبطت... بصورة غير نهائية مع الحساسية:

Seth J. Gillihan et al., «Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion,» Psychiatric Genetics 17, no. 6 (2007): 351-54. See also M. R. Munafo et al., «Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis,» Molecular Psychiatry 8 (2003): 471-84.

.138 تُعرَض عليهم صور لوجوه أشخاص خائفين:

David C. Funder, The Personality Puzzle (New York: W. W. Norton, 2010), citing A. R. Hariri et al., «Serotonin Transporter Genetic Variation and the Response of the Human Amygdala,» Science 297 (2002): 400-403.

.138 وجوهاً لأشخاص يتعرضون لمشاعر قوية:

Acevedo, «Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States.» See also Jadzia Jagiellowicz, «Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity.»

138. في العام 1921، أصيب إف دي آر بمرض شلل الأطفال... إلى أي مدى شعر الأميركيون بالمعاناة:

40 Cook, Eleanor Roosevelt, Volume One, 125-236. See also The American Experience: Eleanor Roosevelt.

140. تقوم امرأة لطيفة بتسليم لعبة لطفل صغير... «العلاقات الاجتماعية الإيجابية مع الآباء والمعلمين والأصدقاء»:

41 Grazyna Kochanska et al., «Guilt in Young Children: Development, Determinants, and Relations with a Broader System of Standards,» Child Development 73, no. 2 (March/April 2002): 461-82. See also Grazyna Kochanska and Nazan Aksan, «Children's Conscience and Self-Regulation,» Journal of Personality 74, no. 6 (2006): 1587-1617. See also Grazyna Kochanska et al., «Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That Prevent Disruptive Developmental Trajectories,» Journal of Personality and Social Psychology 97, no. 2 (2009): 322-33.

141. دراسة أجريت في العام 2010 في جامعة ميشيغان:

S. H. Konrath et al., «Changes in Dispositional Empathy in American College Students Over Time: A Meta-Analysis,» Personality and Social Psychology Review, August 2010, e-publication ahead of print (accessed at http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20688954).

141. مرتبط بهيمنة الوسائط الاجتماعية:

Pamela Paul, «From Students, Less Kindness for Strangers?» New York Times, June 25, 2010.

141. عندما كانت تتم إغاظة أقرانها:

Elaine Aron, The Highly Sensitive Child (New York: Random House, 2002), 18, 282-83.

141. الروائي إريك مالباس:

Eric Malpass, The Long Long Dances (London: Corgi, 1978).

141. أن الأشخاص الانطوائيين ذوي التفاعلية العالية يتعرَّقون أكثر:

V. De Pascalis, «On the Psychophysiology of Extraversion,» in On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman, edited by Marvin Zuckerman and Robert M. Stelmack (San Diego: Elsevier, 2004), 22. See also Randy J. Larsen and David M. Buss, Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature (New York: McGraw-Hill, 2005),199.

142. يقع المعتلون اجتماعياً عند الطرف الأبعد:

Van K. Tharp et al., «Autonomic Activity During Anticipation of an Averse Tone in Noninstitutionalized Sociopaths,» Psychophysiology 17, no. 2 (1980): 123-28. See also Joseph Newman et al., «Validating a Distinction Between Primary and Secondary Psychopathy with Measures of Gray's BIS and BAS Constructs,» Journal of Abnormal Psychology 114 (2005): 319-23.

142. لوزة المخيخ لدى المعتلين اجتماعياً تكون مصابة بأضرار:

Yaling Yang et al., «Localization of Deformations Within the Amygdala in Individuals with Psychopathy,» Archives of General Psychiatry 66, no. 9 (2009), 986-94.

142. أجهزة كشف الكذب عبارة عن اختبارات موصلية الجلد: تقيس أيضاً التنفس ومعدل النبض وضغط الدم.

143. معدل النبض المنخفض جداً عند بدء التشغيل:

Winifred Gallagher, I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are (New York: Random House, 1996), 24.

143. كورين ديجك:

Corine Dijk and Peter J. De Jong, «The Remedial Value of Blushing in the Context of Transgressions and Mishaps,» Emotion 9, no. 2 (2009): 287-91.

144. «يظهر احمرار الوجه على الإنترنت في غضون ثانيتين أو ثلاث ثوان»:

Benedict Carey, «Hold Your Head Up: A Blush Just Shows You Care,» New York Times, June 2, 2009: D5.

144. «لأنه من المستحيل التحكم»: المرجع السابق.

144. تتبّع كيلتنر جذور الاحراج البشري... من المهانة بدرجة قليلة جداً:

Dacher Keltner, Born to Be Good: The Science of a Meaningful Life (New York: W. W. Norton, 2009), 74-96.

145. «النوع الذي يكون 'حساساً' أو 'تفاعلياً' 'الفرصة تطرق الباب مرة واحدة فقط'»:

Elaine Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness,» 337-67.

145. الخصال السبع والعشرون المرتبطة بالسمة:

Author interview with Elaine Aron, August 21, 2008.

145. 30 بالمائة الأخرى يكونون انبساطيين:

Aron, Psychotherapy and the Highly Sensitive Person, 5.

146. أكثر من مائة نوع ... ما الذي يجري حولهم:

Max Wolf et al., «Evolutionary Emergence of Responsive and Unresponsive Personalities,» Proceedings of the National Academy of Sciences 105, no. 41 (2008): 15825-30. See also Aron, Psychotherapy and the Highly Sensitive Person, 2.

146. الحيوانات والحفلات:

David Sloan Wilson, Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives (New York: Bantam Dell, 2007), 110.

146. نظرية التنازل عن ميزة من أجل الحصول على أخرى في التطور:

Daniel Nettle, «The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals,» American Psychologist 61, no. 6 (2006): 622-31.

147. عندما قام ويلسون بإنزال فخاخ معدنية:

Wilson, Evolution for Everyone, 100-114.

147. أسماك الغابي الترينيدادية:

Nettle, «The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals,» 624. See also Shyril O'Steen et al., «Rapid Evolution of Escape Ability in Trinidadian Guppies,» Evolution 56, no. 4 (2002): 776-84.

لاحظ أن دراسة أخرى وجدت أن الأسماك الجريئة تنجح بشكل أفضل مع الحيوانات المفترسة (ولكن هذه كانت أسماك بلطي في أحواض سمك، وليست أسماك الكراكي في جداول):

Brian R. Smith and Daniel T. Blumstein, «Behavioral Types as Predictors of Survival in Trinidadian Guppies,» Behavioral Ecology 21, no. 5 (2010): 65-73.

148. البدو الذين ورثوا:

Dan Eisenberg et al., «Dopamine Receptor Genetic Polymorphisms and Body Composition in Undernourished Pastoralists: An Exploration of Nutrition Indices Among

Nomadic and Recently Settled Ariaal Men of Northern Kenya,» BMC Evolutionary Biology 8, no. 173 (2008), doi:10.1186/1471-2148-8-173. See also: http://machineslikeus.com/news/adhd-advantage-nomadic-tribesmen.

148. يكون لدى الانبساطيين عدد من شركاء الجنس أكبر ... يرتكبون جرائم أكثر

Nettle, «The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals,» 625. See also Daniel Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are (New York: Oxford University Press, 2007).

148. كما توقع يونغ قبل حوالى قرن:

Carl Jung, Psychological Types, vol. 6 of The Collected Works of C. G. Jung (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971), 559.

148. تشجع سماتهم بقاء المجموعة: أنظر، على سبيل المثال،

Nicholas Wade, «The Evolution of the God Gene,» New York Times, November 15, 2009.

148. «افترض أن قطيعاً من الظباء»:

Elaine Aron, «Book Review: Unto Others: The Evolution and Psychology of Unsellsh Behavior,» January 2007, Comfort Zone Online: http://www.hsperson.com/pages/3Feb07.htm.

149. الأعضاء «الصقور» و«الحمائم»:

Elaine Aron, «A Future Headline: 'HSPs, the Key to Human Survival?' « August 2007, Comfort Zone Online: http://www.hsperson.com/pages/1Aug07.htm.

149. طيور القرقف الكبير:

Nettle, «The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals,» 624-25. See also Sloan Wilson, Evolution for Everyone, 110.

149. «إذا أرسلت انطوائياً إلى حفلة استقبال»:

David Remnick, «The Wilderness Campaign,» The New Yorker, September 13, 2004.

150. «معظم الأشخاص في عالم السياسة يستمدون طاقة»:

John Heilemann, «The Comeback Kid,» New York magazine, May 21, 2006.

151. «إنها بشأن بقاء الكوكب»:

Benjamin Svetkey, «Changing the Climate,» Entertainment Weekly, July 14, 2006.

154. «ملوك محاربون» و «مستشارون كهنوتيون»:

Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness.»

الفصل 7: لماذا انهارت وال ستريت ونجح وارين بوفيت نجاحاً باهراً؟

155. مباشرة بعد 7:30: قصة آلان ووصف دورن ومنزلها قائمان على مجموعة من الاتصالات الهاتفية والرسائل الإلكترونية مع المؤلفة أجريت بين العامين 2008 و2010.

157. التاريخ المالي مليء بالأمثلة: هناك أيضاً الكثير من الأمثلة من التاريخ العسكري. فقد اشتُهِر عن الجنرال كستر هتافه في معركة ليتل بيغهورن في العام 1876 (هيا أيها الرجال، لقد أمسكنا بهم) – وذلك تماماً قبل أن يتم القضاء على وحدته المكونة من مائتي رجل من قِبل ثلاثة آلاف من السو والشايان). وتقدم

الجنرال ماكآرثر أمام خطر الهجمات المتكررة من الصينيين أثناء الحرب الكورية، ما كلف حوالى 2 مليون من الأرواح بدون أي مكاسب استراتيجية. ورفض ستالين أن يصدق أن الألمان سوف يقومون بغزو روسيا في العام 1941، حتى بعد تسعين تحذيراً من هجوم وشيك. أنظر

Dominic D. P. Johnson, Overconfidence and War: The Havoc and Glory of Positive Illusions (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).

157. اندماج بين إيه أو إل وتايم وارنر:

Nina Monk, Fools Rush In: Steve Case, Jerry Levin, and the Unmaking of AOL Time-Warner (New York: HarperCollins, 2005).

158. يحمون أنفسهم بشكل أفضل من الجانب السلبي: يشير أستاذ علم النفس ريتشارد هوارد، في مقابلة مع المؤلف في 17 تشرين الثاني/ نوفمبر 2008، إلى أن الانطوائيين يميلون إلى التحكم في الانفعالات الإيجابية بتخفيضها وأن الانبساطيين يميلون إلى التحكم في الانفعالات الإيجابية بزيادتها.

158. جهازنا الحوفي: لاحظ أن الكثير من العلماء في الوقت الحاضر يبغضون جملة «الجهاز الحوفي» وذلك لأنه لا أحد يعرف تماماً أي أجزاء من الدماغ يشير إليها هذا المصطلح. وقد تغيرت مناطق الدماغ التي يشتمل عليها هذا النظام على مر السنين، وفي الوقت الحاضر يستخدم الكثيرون المصطلح وهم يقصدون مناطق من الدماغ لها علاقة ما بالعواطف. وما زالت اختصاراً مفيداً.

159. «لا، لا، لا! لا تفعل ذلك»: أنظر، على سبيل المثال،

Ahmad R. Hariri, Susan Y. Bookheimer, and John C. Mazziotta, «Modulating Emotional Responses: Effects of a Neocortical Network on the Limbic Systems,» NeuroReport 11 (1999): 43-48.

159. ما تجعل من الانبساطي انبساطياً:

Richard E. Lucas and Ed Diener, «Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion,» Journal of Personality and Social Psychology 79, no. 3 (2000): 452-68. See also Michael D. Robinson et al., «Extraversion and Reward-Related Processing: Probing Incentive Motivation in Alective Priming Tasks,» Emotion 10, no. 5 (2010): 615-26.

159. طموحات اقتصادية وسياسية ونزوية أكبر:

Joshua Wilt and William Revelle, «Extraversion,» in Handbook of Individual Differences in Social Behavior, edited by Mark R. Leary and Rich H. Hoyle (New York: Guilford Press, 2009), 39.

159. يبدو أن العامل الرئيسي هو العواطف الإيجابية: أنظر

Lucas and Diener, «Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion.» See also Daniel Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are (New York: Oxford University Press, 2007).

160. أساس هذه الإثارة:

Richard Depue and Paul Collins, «Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion,» Behavioral and Brain Sciences 22, no. 3 (1999): 491-569. See also Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are.

160. دوبامين هو «المادة الكيماوية للمكافأة»:

Depue and Collins, «Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion.» See also Nettle, Personality: What Makes

You the Way You Are. See also Susan Lang, «Psychologist Finds Dopamine Linked to a Personality Trait and Happiness,» Cornell Chronicle 28, no. 10 (1996).

160. النتائج المبكرة مثيرة جداً للاهتمام: بعض من النتائج في هذا الخط من الأبحاث كانت متناقضة أو لم يتم تكرارها، ولكنها معاً تشكل درباً مهماً للاستقصاء.

160. ففي إحدى التجارب، ريتشاد ديو:

Depue and Collins, «Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion.»

160. الانبساطيون الذين يكسبون في ألعاب مقامرة:

Michael X. Cohen et al., «Individual Differences in Extraversion and Dopamine Genetics Predict Neural Reward Responses,» Cognitive Brain Research 25 (2005): 851-61.

160. أظهرت أبحاث أخرى، أيضاً، أن القشرة المخية المدارية الوسطى:

Colin G. DeYoung et al., «Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five,» Psychological Science 21, no. 6 (2010): 820-28.

160. «تكون الاستجابة أصغر» عند الانطوائيين ... «بذل جهد مضنٍ من أجل الوصول إلى غايتهم»:

Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are.

161. «هذا أمر رائع!»:

Michael J. Beatty et al., «Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm,» Communication Monographs 65 (1988): reporting that people with high communication apprehension «value moderate success less than do those low in the trait.»

161. «يفترض الجميع أنه من الجيد التأكيد على العواطف الايجابية»:

Richard Howard interview with the author, November 17, 2008. Howard also pointed to this interesting take by Roy F. Baumeister et al., «How Emotions Facilitate and Impair Self-Regulation,» in Handbook of Emotion Regulation, edited by James J. Gross (New York: Guilford Press, 2009), 422: «positive emotion can sweep aside the normal restraints that promote civilized behavior.»

161. لاحظ أن هذا النوع من سلوك المخاطرة هو في ما يدعوه مساوئ أخرى للإثارة:

Daniel Nettle (Personality: What Makes You the Way You Are, 83)

«الأرض المشتركة» بين الانبساطية وسمة أخرى من سمات الشخصية، الوجدانية. وفي بعض الحالات تكون الوجدانية متنبأً أفضل.

161. من المرجح أكثر أن يُقتل الانبساطيون أثناء قيادة السيارات... يتزوجون مرة أخرى:

62 Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are. See also Timo Lajunen, «Personality and Accident Liability: Are Extroversion, Neuroticism and Psychoticism Related to Trafic and Occupational Fatalities?» Personality and Individual Differences 31, no. 8 (2001): 1365-73.

162. يكون الانبساطيون عرضة أكثر من الانطوائيين للثقة العمياء:

Peter Schaefer, «Overconfidence and the Big Five,» Journal of Research in Personality 38, no. 5 (2004): 473-80.

162. أفضل حالاً مع عدد أكبر من النساء: أنظر، على سبيل المثال،

Sheelah Kolhatkar, «What if Women Ran Wall Street?» New York Magazine, March 21, 2010.

162. متنبئ قوي للإقدام على المخاطرة المالية:

Camelia M. Kuhnen and Joan Y. Chiao, «Genetic Determinants of Financial Risk Taking,» PLoS ONE 4(2): e4362. doi:10.1371/journal.pone.0004362 (2009). See also Anna Dreber et al., «The 7R Polymorphism in the Dopamine Receptor D4 Gene (DRD4) Is Associated with Financial Risk Taking in Men.» Evolution and Human Behavior 30, no. 2 (2009): 85-92.

162. عندما يواجهون باحتمالات كسب ضئيلة:

J. P. Roiser et al., «The Effect of Polymorphism at the Serotonin Transporter Gene on Decision-making, Memory and Executive Function in Ecstasy Users and Controls,» Psychopharmacology 188 (2006): 213-27.

162. دراسة أخرى، أجريت على أربعة وستين متداولاً:

Mark Fenton O'Creevy et al., Traders: Risks, Decisions, and Management in Financial Markets (Oxford, UK: Oxford University Press, 2005), 142-43.

163. تأجيل المسرات، وهي مهارة حيوية:

Jonah Lehrer, «Don't,» The New Yorker, May 18, 2009. See also Jacob B. Hirsh et al., «Positive Mood Effects on Delay Discounting,» Emotion 10, no. 5 (2010): 717-21. See also David Brooks, The Social Animal (New York: Random House, 2011), 124.

163. قام الباحثون بإعطاء المشاركين الخيار:

Samuel McClure et al., «Separate Neural Systems Value Immediate and Delayed Monetary Rewards,» Science 306 (2004): 503-7.

163. تشير دراسة مماثلة:

Hirsch, «Positive Mood Effects on Delay Discounting.»

163. ولكن كان هذا هو تماماً نوع التقديرات الخاطئة بالنسبة للمخاطرة - المكافأة: كان حكم وال ستريت مشوشاً من خلال مزيج غريب من (1) سلوك شبيه بسلوك اللاموس و(2) الفرصة لكسب رسوم معاملات كبيرة و(3) الخوف من خسارة حصة السوق لمنافسين و(4) عدم القدرة على موازنة الفرصة مقابل المخاطرة بشكل صحيح.

164. قدر كبير جداً من تم تركز الكثير من النفوذ في أيدي مجازفين شرسين: مقابلة مع المؤلفة، 5 آذار/ مارس 2009.

164. تحول الدي إن إيه: «طوال عشرين عاماً»

Fareed Zakaria, «There Is a Silver Lining,» Newsweek, October 11, 2008.

164. فينست كامينسكي:

Steven Pearlstein, «The Art of Managing Risk,» The Washington Post, November 8, 2007. See also Alexei Barrionuevo, «Vincent Kaminski: Sounding the Alarm But Unable to Prevail,» in «10 Enron Players: Where They Landed After the Fall,» The New York Times, January 29, 2006. And see Kurt Eichenwald, Conspiracy of Fools: A True Story (New York: Broadway, 2005), 250.

165. تخيل أنك دُعيت إلى مختبر نيومان:

C. M. Patterson and Joseph Newman, «Reflectivity and Learning from Aversive Events: Toward a Psychological Mechanism for the Syndromes of Disinhibition,» Psychological Review 100 (1993): 716-36. Carriers of the s-variant of the 5HTTLPR polymorphism (which is associated with introversion and sensitivity) have also been show to be faster to learn to avoid penalizing stimuli in passive avoidance tasks. See E. C. Finger et al., «The Impact of Tryptophan Depletion and 5- HTTLPR Genotype on Passive Avoidance and

Response Reversal Instrumental Learning Tasks,» Neuropsychopharmacology 32 (2007): 206-15.

166. الانطوائيون «مجهزون للتفحص»:

John Brebner and Chris Cooper, «Stimulus or Response-Induced Excitation: A Comparison of the Behavior of Introverts and Extroverts,» Journal of Research in Personality 12, no. 3 (1978): 306-11.

166. من المرجح أكثر أن تتعلم: وفي الواقع، تم بيان أن إحدى الطرق الهامة جداً التي نتعلم بها تكمن في تحليل أخطائنا. أنظر

Jonah Lehrer, How We Decide (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2009), 51.

166. إذا أرغمت الانبساطيين على التوقف... يجب أن يتفاعلوا بوجود إشارات تحذيرية في المستقبل: مقابلة مع المؤلفة،13

167 تشرين الثاني/ نوفمبر 2008. هناك طريقة أخرى لفهم لماذا يقلق بعض الناس بشأن المخاطر ولماذا يتجاهلها آخرون وهي تكمن في العودة إلى فكرة شبكات الدماغ. وقد ركزت في هذا الفصل على نظام المكافأة الذي يُحركه الدوبامين ودوره في تقديم الأشياء الجيدة في الحياة. ولكن هناكِ شبكة دماغية تمثل صورة انعكاسية، تسمى في كثير من الأحيان نظام تجنب الخسارة، والتي تكمن وظيفتها في تنبيهنا إلى الخطر. إذا قامت شبكة المكافأة بمطاردة فاكهة برّاقة، يقلق نظام التجنب الخسارة بشأن التفاح السيئ.
ونظام تجنب الخسارة، مثل شبكة المكافأة، هو سلاح ذو حدين. يمكنه أن يجعل الأشخاص قلقين، قلقين بشكل غير مستحب، قلقين جداً إلى درجة أنهم يبقون خارج الأسواق الصاعدة بينما يثرى كل شخص آخر. ولكنه يعمل أيضاً على جعلهم يُقدمون على عدد أقل من المخاطر الغبية. ويرتبط هذا النظام بصورة غير مباشرة مع ناقل عصبي يدعى سيروتونين - فعندما يُعطى الأشخاص عقاقير مثل بروزاك (معروفة على أنها مثبطات امتصاص سيروتونين انتقائية) تؤثر على نظام تجنب الخسارة، يصبحون غير مبالين بشأن الخطر. ويصبحون أيضاً ميّالين أكثر للتصرف بشكل قطيعي. ويشير خبير المالية العصبية، الدكتور ريتشارد بيترسون، إلى أن هذه السمات تتطابق بصورة غير طبيعية مع سلوكيات المستثمرين المفعمين بالحيوية بصورة غير منطقية. ويكتب، «إن خصائص الإدراك المُخفض للخطر والزيادة في الانتماء الاجتماعي [الناجم عن عقاقير مثل بروزاك] يعكس الإدراك المُخفض بالخطر والتصرف بشكل قطيعي لدى المستثمرين المتفائلين بصورة مفرطة. ويبدو الأمر كما لو أن مستثمري الفقاعة يمرون بحالة إخماد جزئي لأنظمة تجنب الخسارة في أدمغتهم.»

167. الأداء النسبي بين الانطوائيين والانبساطيين:

Dalip Kumar and Asha Kapila, «Problem Solving as a Function of Extraversion and Masculinity,» Personality and Individual Differences 8, no. 1 (1987): 129-32.

167. يحصل الانبساطيون على علامات أفضل:

Adrian Furnham et al., «Personality, Cognitive Ability, and Beliefs About Intelligence as Predictors of Academic Performance,» Learning and Individual Diferences 14 (2003): 49-66. See also Isabel Briggs Myers and Mary H. McCaulley, MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1985), 116; see also the Myers 1980 study referred to in Allan B. Hill, «Developmental Student Achievement: The Personality Factor,» Journal of Psychological Type 9, no. 6 (2006): 79-87.

167. معرفة 141 طالباً جامعياً:

Eric Rolfhus and Philip Ackerman, «Assessing Individual Differences in Knowledge: Knowledge, Intelligence, and Related Traits,» Journal of Educational Psychology 91, no. 3 (1999): 511-26.

167. أعداد غير متناسبة من الشهادات في الدراسات العليا:

G. P. Macdaid, M. H. McCaulley, and R. I. Kainz, Atlas of Type Tables (Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1986), pp. 483-85. See also Hill, «Developmental Student Achievement.»

167. يتفوقون على الانبساطيين في اختبار تقييم واطسون- غلاسر:

Joanna Moutafi, Adrian Furnham, and John Crump, «Demographic and Personality Predictors of Intelligence: A Study Using the NEO Personality Inventory and the Myers-Briggs Type Indicator,» European Journal of Personality 17, no. 1 (2003): 79-84.

168. الانطوائيون ليسوا أذكى من الانبساطين:

Author interview with Gerald Matthews, November 24, 2008. See also D. H. Saklofske and D. D. Kostura, «Extraversion-Introversion and Intelligence,» Personality and Individual Differences 11, no. 6 (1990): 547-51.

168. تلك التي تُجرَى تحت ضغط الوقت أو الضغط الاجتماعي:

Gerald Matthews and Lisa Dorn, «Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence,» in International Handbook of Personality and Intelligence, edited by Donald H. Saklofske and Moshe Zeidner (New York: Plenum Press, 1995), 367-96. See also Gerald Matthews et al., Personality Traits (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), ch. 12.

168. يوجهون انتباههم أيضاً بطريقة مختلفة... يسأل ... «ماذا لو.»:

Debra L. Johnson et al., «Cerebral Blood Flow and Personality: A Positron Emission Tomography Study,» The American Journal of Psychiatry 156 (1999): 252-57. See also Lee Tilford Davis and Peder E. Johnson, «An Assessment of Conscious Content as Related to Introversion- Extroversion,» Imagination, Cognition and Personality 3, no. 2 (1983).

168. لعبة تركيب قطع صعبة لكي يقوموا بحلها:

Colin Cooper and Richard Taylor, «Personality and Performance on a Frustrating Cognitive Task,» Perceptual and Motor Skills 88, no. 3 (1999): 1384.

168. مجموعة من المتاهات المعقدة مطبوعة:

Rick Howard and Maeve McKillen, «Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test,» Personality and Individual Differences 11, no. 4 (1990): 391-96. See also John Weinman, «Noncognitive Determinants of Perceptual Problem-Solving Strategies,» Personality and Individual Differences 8, no. 1 (1987): 53-58.

169. مصفوفات ريفن المتتابعة:

Vidhu Mohan and Dalip Kumar, «Qualitative Analysis of the Performance of Introverts and Extroverts on Standard Progressive Matrices,» British Journal of Psychology 67, no. 3 (1976): 391-97.

170. سمات الشخصية لموظفي مراكز الاتصال الذين يتسمون بالكفاءة: مقابلة مع المؤلفة، 13 شباط/ فبراير 2007.

170. لو كنت تقوم بتوظيف طاقم موظفين لمصرف استثماري: مقابلة مع المؤلفة، 7 تموز/ يوليو 2010.

171. الرجال الذين عُرضت عليهم صور إباحية:

Camelia Kuhnen et al., «Nucleus Accumbens Activation Mediates the Inluence of Reward Cues on Financial Risk Taking,» NeuroReport 19, no. 5 (2008): 509-13.

171. جميع الانطوائيين دائماً... حذرو المخاطر: في الواقع، كثير من علماء نفس الشخصية المعاصرين قد يقولون إن الاحتراس من الخطر يعتبر صفة مميزة لسمة تعرف بـ«العصابية» أكثر من كونها انطوائية بحد ذاتها.

171. اليقظة من المخاطر تكون مميِّزة أكثر لسمة: ولكن تجنب الخطر متصل مع كل من الانطوائية والعصابية (كلتا السمتين مرتبطتان بـ«التفاعلية العالية» التي تحدث عنها جيري كاغان و«الحساسية المفرطة» التي تحدثت عنها إلين آرون). أنظر

See Mary E. Stewart et al., «Personality Correlates of Happiness and Sadness: EPQ-R and TPQ Compared,» Personality and Individual Differences 38, no. 5 (2005): 1085-96.

171. يمكن أن توجد على موقع «إذا أردت أن تحدد»:

http://www.psy.miami.edu/faculty/ccarver/sclBISBAS.html.

وقد صادفت هذا المقياس لأول مرة في

Jonathan Haidt's excellent book, The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom (New York: Basic Books, 2005), 34.

172. «يصبح فيها الناس مستقلين عن البيئة الاجتماعية»:

Mihalyi Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience (New York: Harper Perennial, 1990), 16.

172. «تفترض نظريات علم النفس عادة»:

Mihalyi Csikszentmilhalyi, The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium (New York: Harper Perennial, 1994), xii.

173. ربما تجد أن طاقتك بلا حدود: الأمر ذاته ينطبق على السعادة. تشير الدراسات إلى أن الإثارة وعواطف إيجابية أخرى تأتي على ما يبدو بسهولة أكبر قليلاً بالنسبة للانبساطيين، وأن الانبساطيين كمجموعة هم أكثر سعادة. ولكن عندما يُقارن علماء النفس الانبساطيين السعداء والانطوائيين السعداء، يجدون أن المجموعتين تتشاركان بالصفات نفسها – التقدير الذاتي، عدم وجود القلق، الرضا عن الحياة العملية – وأن تلك الميزات تتنبأ بالسعادة بقوة أكبر من الانبساطية بحد ذاتها. أنظر

Peter Hills and Michael Argyle, «Happiness, Introversion-Extraversion and Happy Introverts,» Personality and Individual Differences 30 (2001): 595-608.

173. «أطلق العنان للانبساطي في داخلك»:

BusinessWeek online column, November 26, 2008.

173. تشك برنس: من أجل وصف لشخص تشاك برنس، أنظر، على سبيل المثال،

Mara Der Hovanesian, «Rewiring Chuck Prince,» Bloomberg BusinessWeek, February 20, 2006.

174. سيث كلارمان: للحصول على معلومات عن كلارمان، أنظر، على سبيل المثال،

Charles Klein, «Klarman Tops Griffin as Investors Hunt for 'Margin of Safety,'» Bloomberg BusinessWeek, June 11, 2010. See also Geraldine Fabrikant, «Manager Frets Over Market but Still Outdoes It,» New York Times, May 13, 2007.

175. مايكل لويس:

Michael Lewis, The Big Short: Inside the Doomsday Machine (New York: W. W. Norton, 2010).

176. وارين بوفيت:

Warren Buffett: Warren Buffett's story, as related in this chapter, comes from an excellent biography: Alice Schroeder, The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life (New York: Bantam Books, 2008).

.177 «بطاقة النتائج الداخلية»: قد يقوم بعض علماء النفس بربط التوجيه الذاتي لورين بوفيت ليس بالضرورة مع الانبساطية ولكن مع ظاهرة مختلفة قليلاً تُدعى «مكان السيطرة الداخلي.»

الفصل 8: القوة الناعمة

.181 مايك وي: المقابلات مع مايك وي وغيره من كوبيرتينو، المذكورة طوال هذا الفصل، تم إجراؤها مع المؤلفة في أوقات متنوعة بين العاملين 2006 و 2010.

.182 مقالة بعنوان «هجرة البيض الجديدة»:

Suein Hwang, «The New White Flight,» Wall Street Journal, November 19, 2005.

182. 53 طالباً ... للمنح الدراسية القومية على أساس الجدارة... أعلى بـ27 بالمائة من المتوسط على المستوى القومي:

83 Monta Vista High School website, as of May 31, 2010.

.184 ببساطة، لا يكون التكلم نقطة تركيز:

Richard C. Levin, «Top of the Class: The Rise of Asia's Universities,» Foreign Affairs, May/June 2010.

.185 قامت صحيفة سان خوزيه ميركوري نيوز بنشر مقال:

Sarah Lubman, «East West Teaching Traditions Collide,» San Jose Mercury News, February 23, 1998.

.186 «يمكن للجامعات أن تتعلم أن تصغي إلى صوتهم الصامت»:

Heejung Kim, «We Talk, Therefore We Think? A Cultural Analysis of the Effect of Talking on Thinking,» Journal of Personality and Social Psychology 83, no. 4 (2002): 828-42.

187. The Journal of Research in Personality: Robert R. McCrae, «Human Nature and Culture: A Trait Perspective,» Journal of Research in Personality 38 (2004): 3-14.

.186 الأميركيون من أكثر الناس انبساطية: أنظر، على سبيل المثال،

David G. Winter, Personality: Analysis and Interpretation of Lives (New York: McGraw-Hill, 1996), 459.

.187 قارنت إحدى الدراسات بين أطفال تتراوح أعمارهم ما بين الثامنة والعاشرة:

Xinyin Chen et al., «Social Reputation and Peer Relationships in Chinese and Canadian Children: A Cross-Cultural Study,» Child Development 63, no. 6 (1992): 1336-43. See also W. Ray Crozier, Shyness: Development, Consolidation and Change (Routledge, 2001), 147.

.187 يذكر طلاب صينيون في المرحلة الثانوية للباحثين:

Michael Harris Bond, Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology (New York: Oxford University Press, 1991), 62.

.187 دراسة أخرى طُلِب من أميركيين من أصل آسيوي:

Kim, «We Talk, Therefore We Think? »

.187 مواقف الآسيويين التقليدية تجاه الكلمات المنطوقة: أنظر، على سبيل المثال،

Heejung Kim and Hazel Markus, «Freedom of Speech and Freedom of Silence: An Analysis of Talking as a Cultural Practice,» in Engaging Cultural Differences in Liberal Democracies, edited by Richard K. Shweder et al. (New York: Russell Sage Foundation, 2002), 432-52.

187. الأقوال المأثورة التالية من الشرق: بعض من هذه تأتي من العبارة المقتبسة للمقال المذكور أعلاه لـ
Heejung Kim and Hazel Markus.

188. اختبار الدكتوراه (جينشي) المرهق في عهد سلالة مينغ:
Nicholas Kristof, «The Model Students,» New York Times, May 14, 2006.

189. صور لرجال في أوضاع هيمنة:
Jonathan Freeman et al., «Culture Shapes a Mesolimbic Response to Signals of Dominance and Subordination that Associates with Behavior,» NeuroImage 47 (2009): 353-59.

190. «فقط أولئك الذين يأتون من عُرف محدد»:
Harris Bond, Beyond the Chinese Face, 53.

190. تاجين كيوفوشو:
Carl Elliott, Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream (New York: W. W. Norton, 2003), 71.

190. يجد الرهبان البوذيون في التيبت السلام الداخلي:
Marc Kaufman, «Meditation Gives Brain a Charge, Study Finds,» Washington Post, January 3, 2005.

190. «لقد تم توثيق كياستهم بشكل جيد»:
Lydia Millet, «The Humblest of Victims,» New York Times, August 7, 2005.

190. تغريب العقود العديدة الماضية: أنظر، على سبيل المثال،
Xinyin Chen et al., «Social Functioning and Adjustment in Chinese Children: The Imprint of Historical Time,» Child Development 76, no. 1 (2005): 182-95.

193. دراسة، تقارن الأميركيين من أصل أوروبي:
C. S. Huntsinger and P. E. Jose, «A Longitudinal Investigation of Personality and Social Adjustment Among Chinese American and European American Adolescents,» Child Development 77, no. 5 (2006): 1309-24.
في الواقع، يبدو أن الأمر ذاته يحدث للأطفال الصينيين في الصين أثناء تغريب البلد، وفقاً لمجموعة من الدراسات الطولية التي تقيس التغييرات في المواقف الاجتماعية. وفي حين أن الخجل كان مرتبطاً مع الإنجازات الاجتماعية والأكاديمية لطلاب المدارس الابتدائية حتى وقت متأخر يصل إلى 1990، فقد تنبأ بنبذ الأقران وحتى الاكتئاب بحلول العام 2002. أنظر
Chen, «Social Functioning and Adjustment in Chinese Children.»

194. الصحفي نيكولاس ليمان:
«Jews in Second Place,» Slate, June 25, 1996.

196. «آي ... أو ... يو ... إي ... إيه»:
كانت أحرف العلة هذه مقدمة بالتابع المعتاد في
Preston Ni's seminar.

197. وفقاً لسيرته الذاتية، كان غاندي: قصة غاندي التي تم سردها في هذا الفصل تأتي بشكل أساسي من:
Gandhi: An Autobiography: The Story of My Experiments with Truth (Boston: Beacon Press, 1957), esp. 6, 20, 40-41, 59, 60-62, 90-91.

200. التوجهات العالمية في دراسة الرياضيات والعلوم: علمت عن هذا في الأصل من
from Malcom Gladwell, Outliers: The Story of Success (New York: Little Brown and Company, 2008).

200. على سبيل المثال، في العام 1995، وهي أول سنة تم فيها إجراء اختبار TIMSS :
«Pursuing Excellence: A Study of U.S. Eighth-Grade Mathematics and Science Teaching, Learning Curriculum, and Achievement in International Context, Initial Findings from the Third International Mathematics and Science Study,» U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Pursuing Excellence, NCES 97-198 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1996).

200. في العام 2007، عندما قام الباحثون بقياس:
TIMSS Executive Summary. The nations whose students fill out more of the questionnaire also tend to have students who do well on the TIMSS test: Erling E. Boe et al., «Student Task Persistence in the Third International Mathematics and Science Study: A Major Source of Achievement Differences at the National, Classroom and Student Levels» (Research Rep. No. 2002-TIMSS1) (Philadelphia: University of Pennsylvania, Graduate School of Education, Center for Research and Evaluation in Social Policy). Note that this study was based on 1995 data.

201. أخصائية علم النفس عبر الثقافة، بريسيلا بلينكو:
Priscilla Blinco, «Task Persistence in Japanese Elementary Schools,» in Windows on Japanese Education, edited by Edward R. Beauchamp (Westport, CT: Greenwood Press, 1991). Malcolm Gladwell wrote about this study in his book Outliers.

الفصل 9: متى ينبغي أن تتصرف بانبساطية أكثر مما أنت عليه في الواقع؟

205. قابل الأستاذ بريان ليتل: تأتي القصص بشأن بريان ليتل طوال هذا الفصل من العديد من المكالمات الهاتفية والرسائل الإلكترونية مع المؤلف بين العامين 2006 و2010.

206. أبقراط وميلتون وشوبنهاور ويونغ: يرجى الاطلاع على الملاحظة الهامشية حول كلمتي انطوائي وانبساطي لمعرفة المزيد عن هذه النقطة.

206. والتر ميشيل: لنظرة عامة على حوار الشخص - الموقف، أنظر، على سبيل المثال،
David C. Funder, The Personality Puzzle (New York: W. W. Norton, 2010), 118-44. See also Walter Mischel and Yuichi Shoda, «Reconciling Processing Dynamics and Personality Dispositions,» Annual Review of Psychology 49 (1998): 229-58.
وفي دعم للمقدمة المنطقية في أن هناك فعلاً شيئاً مثل الشخصية الثابتة: نعرف الآن أن الأشخاص الذين تدل مجموع نقاطهم في اختبارات الشخصية على أنهم انطوائيون تكون لديهم عادة فسيولوجيات مختلفة، وربما يرثون بعض الجينات المختلفة عن أولئك الذين يعتبرون انبساطيين. ونحن نعلم أيضاً أن سمات الشخصية تتنبأ بعدد متنوع إلى درجة مذهلة من النتائج الهامة في الحياة. فإذا كنت انبساطياً، فمن المرجح أكثر أن تكون لديك دائرة واسعة من الأصدقاء، وعلاقات جنسية خطرة، وأن تعرض نفسك لحوادث، وتتفوق في الأعمال التي تتعامل فيها مع الناس، مثل المبيعات والموارد البشرية والتعليم. (وهذا لا يعني أنك ستقوم بفعل كل تلك الأمور - فقط من المتوقع بالنسبة لك أن تقوم بها أكثر مما هو الحال بالنسبة

للانبساطي العادي.) وإذا كنت انطوائياً، فمن المرجح أكثر أن تتفوق في المدرسة الثانوية، والجامعة وفي عالم الشهادات المتقدمة، وأن تكون لك شبكة اجتماعية أصغر، وأن تبقى متزوجاً من زوجتك الأولى، وأن تنخرط في العمل المستقل مثل الفنون والأبحاث والرياضيات والهندسة. كما أن الانبساطية والانطوائية تتنبآن حتى بالتحديات النفسية التي قد تواجهها: الاكتئاب والقلق بالنسبة للانطوائيين (فكر في وودي آلين)؛ العدائية والعصابية وفرط الثقة بالنفس بالنسبة للانبساطيين (فكر في الكابتن أهاب في قصة موبي ديك، ثمل مع غضب ضد حوت أبيض).

إضافة إلى ذلك، هناك دراسات تبين أن شخصية رجل في السبعينيات من العمر يمكن أن يُتنبأ بها بدقة ملفتة للنظر منذ مرحلة البلوغ المبكرة وما بعدها. وبعبارة أخرى، على الرغم من التنوع الكبير في الظروف التي نعيشها في عمرنا، تبقى سماتنا الأساسية ثابتة. وذلك لا يعني أن شخصياتنا لا تتطور، فأبحاث كاغان بخصوص مطاوعة الأشخاص ذوي التفاعلية العالية قد دحضت بمفردها هذه الفكرة. ولكننا نميل إلى الالتصاق بأنماط يمكن التنبؤ بها. وإذا كنت في المرتبة العاشرة من في ترتيب الأشخاص الانطوائيين في صفك في المدرسة الثانوية، فقد يتذبذب سلوكك على مر الزمن، ولكن من المحتمل أنك لا تزال تجد نفسك تحتل مرتبة قريبة من العاشرة في لقاء الخريجين الخمسين. وفي لقاء خريجي ذلك الصف، سوف تلاحظ أن الكثير من طلاب صفك سوف يكونون انطوائيين أكثر مما تذكر أنهم كانوا في المدرسة الثانوية: أهدأ، متحفظون بشكل أكبر، وحاجتهم للإثارة أقل. وكذلك مستقرون عاطفياً ولطفاء ومتمسكون بما يمليه الضمير بقدر أكبر، حيث تصبح جميع هذه الصفات بارزة بشكل أكبر مع التقدم في السن. ويسمي علماء النفس هذه العملية «النضج الذاتي» وقد وجدوا هذه الأنماط ذاتها في تطور الشخصية في بلدان متنوعة مثل ألمانيا وبريطانيا وإسبانيا وجمهورية التشيك وتركيا. وقد وجدوها أيضاً عند الشمبانزي والقرود.

وهذا منطقي من الناحية التطورية. فمستويات عالية من الانبساطية تساعد على التزاوج، وذلك هو السبب في أن معظمنا نكون اجتماعيين إلى أقصى درجة في عمر المراهقة وسنوات البلوغ المبكرة. ولكن عندما يتعلق الأمر بالمحافظة على استقرار الزواج وتنشئة الأطفال، تصبح الرغبة الجامحة في الذهاب إلى كل حفلة في المدينة أقل فائدة من البقاء في المنزل وحب الشخص الذي تعيش معه. كما أن درجة معينة من الاستبطان قد تساعدنا على التقدم في السن بوقار. إذا كانت مهمة النصف الأول من الحياة وضع نفسك هناك، تكون مهمة النصف الثاني إضفاء معنى على أين كنت.

207. الحياة الاجتماعية هي تمثيل: أنظر، على سبيل المثال،

Carl Elliott, Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream (New York: W. W. Norton, 2003), 47.

207. أشار جاك ويلش في عموده في مجلة بيزنيس ويك:

Jack Welch, «Release Your Inner Extrovert,» BusinessWeek online, November 26, 2008.

209. نظرية السمات الحرة: للحصول على نظرة عامة على نظرية السمات الحرة، أنظر، على سبيل المثال،

Brian R. Little, «Free Traits, Personal Projects, and Ideo-Tapes: Three Tiers for Personality Psychology,» Psychological Inquiry 7, no. 4 (1996): 340-44.

210. «كن صادقا مع نفسك»: في الحقيقة، لا تأتي هذه النصيحة من شكسبير بقدر ما تأتي من إحدى شخصياته بولونيوس في مسرحية هاملت.

212. أخصائي في علم النفس، اسمه ريتشارد ليتل:

Richard Lippa, «Expressive Control, Expressive Consistency, and the Correspondence Between Expressive Behavior and Personality,» Journal of Behavior and Personality 36, no. 3 (1976): 438-61.

في الواقع، وجد علماء النفس أن بعض الأشخاص الذين يدَّعون في الاستبيانات أنهم غير خجولين، يكونون ماهرين جداً في إخفاء تلك الجوانب من الخجل التي يمكنهم التحكم بها بصورة واعية، مثل التحدث إلى فرد من الجنس الآخر، والتحدث لفترة طويلة من الوقت. ولكنهم في كثير من الأحيان «يُسرِّبون» خجلهم عن غير قصد، بأوضاع الجسد وتعابير الوجه المشدودة.

212. يسميها علماء النفس «الرصد الذاتي»:

Mark Snyder, «Self-Monitoring of Expressive Behavior,» Journal of Personality and Social Psychology 30, no. 4 (1974): 526-37.

213. يعانون أيضاً من قدر أقل من الإجهاد أثناء القيام بذلك:

Joyce E. Bono and Meredith A. Vey, «Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism, and Self-Monitoring,» Journal of Occupational Health Psychology» 12, no. 2 (2007): 177-92.

219. «Restorative niche» is Professor Little's term: See, for example, Brian Little, «Free Traits and Personal Contexts: Expanding a Social Ecological Model of Well-Being,» in Person- Environment Psychology: New Directions and Perspectives, edited by W. Bruce Walsh et al. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000).

220. «اتفاقية سمات حرة»: أنظر، على سبيل المثال،

Brian Little and Maryann F. Joseph, «Personal Projects and Free Traits: Mutable Selves and Well Beings,» in Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing, edited by Brian R. Little et al. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007), 395.

223. «الجهد العاطفي»:

Howard S. Friedman, «The Role of Emotional Expression in Coronary Heart Disease,» in In Search of the Coronary-Prone: Beyond Type A, edited by A. W. Siegman et al. (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989), 149-68.

223. الأشخاص الذين يكبتون العواطف السلبية:

Melinda Wenner, «Smile! It Could Make You Happier: Making an Emotional Face—or Suppressing One—Influences Your Feelings,» Scientific American Mind, October 14, 2009, http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=smile-it-could-make-you-happier.

الفصل 10: فجوة التواصل

226. الشخص الذي يقدِّر الحميمية كثيراً:

Randy J. Larsen and David M. Buss, Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature (New York: McGraw-Hill, 2005), 353.

226. «يبدو أن الانبساطيين يحتاجون إلى الناس كمنتدى»: رسالة الكترونية من ويليام غراتسيانو إلى المؤلفة، 31 تموز/ يوليو 2010.

227. في دراسة أجريت على 132 طالباً جامعياً:

Jens B. Aspendorf and Susanne Wilpers, «Personality Effects on Social Relationships,» Journal of Personality and Social Psychology 74, no. 6 (1998): 1531-44.

227. ما يسمى السمات الخمس الكبرى: سيتم تعريف الوفاق في وقت لاحق في هذا الفصل. ويقيس «الانفتاح على التجارب» الفضول والانفتاح على الأفكار الجديدة وتقدير الفن والابتكار والتجارب غير العادية؛ ومع «الوجدانية» يكون الأشخاص منضبطين، ومتحمسين بالواجب وكفوئين ومنظمين. ويقيس «الاستقرار العاطفي» التحرر من العواطف السلبية.

227. جعلتهم يجلسون أمام شاشة كمبيوتر:

Benjamin M. Wilkowski et al., «Agreeableness and the Prolonged Spatial Processing of Antisocial and Prosocial Information,» Journal of Research in Personality 40, no. 6 (2006): 1152-68. See also Daniel Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are (New York: Oxford University Press, 2007), chapter on agreeableness.

227. احتمالات تمتّع ... بسمة الوفاق هي ذاتها

Under the «Big Five» definitions of personality, extroversion and agreeableness are by definition orthogonal. See, for example, Colin G. DeYoung et al., «Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five,» Psychological Science 21, no. 6 (2010): 820-28:

«يبدو أن الوفاق يحدد مجموعة السمات المتعلقة بالإيثار: اهتمام المرء بحاجات ورغبات وحقوق الآخرين (على النقيض من قيام المرء بإمتاع الآخرين، والتي يبدو أنها مرتبطة بشكل أساسي مع الانبساطية).»

230. الانبساطيون الذين «يتغلبون على المصاعب من خلال المواجهة»: أنظر، على سبيل المثال،

(1) Donald A. Loffredo and Susan K. Opt, «Argumentation and Myers-Briggs Personality Type Preferences,» paper presented at the National Communication Association Convention, Atlanta, GA; (2) Rick Howard and Maeve McKillen, «Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test,» Personality and Individual Differences 11, no. 4 (1990): 391-96; (3) Robert L. Geist and David G. Gilbert, «Correlates of Expressed and Felt Emotion During Marital Conflict: Satisfaction, Personality, Process and Outcome,» Personality and Individual Differences 21, no. 1 (1996): 49-60; (4) E. Michael Nussbaum, «How Introverts Versus Extroverts Approach Small-Group Argumentative Discussions,» The Elementary School Journal 102, no. 3 (2002): 183-97.

230. دراسة مستنيرة أجراها أخصائي علم النفس ويليام غراتسيانو:

William Graziano et al., «Extraversion, Social Cognition, and the Salience of Aversiveness in Social Encounters,» Journal of Personality and Social Psychology 49, no. 4 (1985): 971-80.

231. قامت فيها روبوطات بالتفاعل مع مرضى مصابين بالسكتة الدماغية:

See Jerome Groopman, «Robots That Care,» The New Yorker, November 2, 2009. See also Adriana Tapus and Maja Mataric, «User Personality Matching with Hands-Off Robot for Post-Stroke Rehabilitation Therapy,» in Experimental Robotics, vol. 39 of Springer Tracts in Advance Robotics (Berlin: Springer, 2008), 165-75.

231. دراسة أجرتها كلية إدارة الأعمال في جامعة ميشيغان:

Shirli Kopelman and Ashleigh Shelby Rosette, «Cultural Variation in Response to Strategic Emotions in Negotiations,» Group Decision and Negotiation 17, no. 1 (2008): 65-77.

232. في كتابها الغضب:

Carol Tavris, Anger: The Misunderstood Emotion (New York: Touchstone, 1982).

233. فرضية التنفيس هي خرافة:

Russell Geen et al., «The Facilitation of Aggression by Aggression: Evidence against the Catharsis Hypothesis,» Journal of Personality and Social Psychology 31, no. 4 (1975): 721-26. See also Tavris, Anger.

233. الأشخاص الذين يستخدمون البوتوكس:

Carl Zimmer, «Why Darwin Would Have Loved Botox,» Discover, October 15, 2009. See also Joshua Ian Davis et al., «The Effects of BOTOX Injections on Emotional Experience,» Emotion 10, no. 3 (2010): 433-40.

236. اثنان وثلاثون زوجاً من الانطوائيين والانبساطيين:

Matthew D. Lieberman and Robert Rosenthal, «Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them: Multitasking and Nonverbal Decoding,» Journal of Personality and Social Psychology 80, no. 2 (2006): 294-310.

237. إنها تتطلب نوعاً من تعدد المهام الذهنية:

Gerald Matthews and Lisa Dorn, «Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence,» in International Handbook of Personality and Intelligence, edited by Donald H. Saklofske and Moshe Zeidner (New York: Plenum, 1995), 367-96.

237. تفسير ما يقوله الشخص الآخر:

Lieberman and Rosenthal, «Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them.»

237. تجربة أجرتها عالمة النفس التطوري أفريل ثورن:

Avril Thorne, «The Press of Personality: A Study of Conversations Between Introverts and Extraverts,» Journal of Personality and Social Psychology 53, no. 4 (1987): 718-26.

الفصل 11: عن الإسكافيين والجنرالات

تستند بعض النصائح في هذا الفصل على مقابلات أجريتها مع الكثير من المعلمين المهتمين، ومديري مدارس، وأخصائيين في علم نفس الأطفال، والكتب الرائعة التالية:

Elaine Aron, The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them (New York: Broadway Books), 2002.
Bernardo J. Carducci, Shyness: A Bold New Approach (New York: Harper Paperbacks, 2000).
Natalie Madorsky Elman and Eileen Kennedy-Moore, The Unwritten Rules of Friendship (Boston: Little Brown, 2003).
Jerome Kagan and Nancy Snidman, The Long Shadow of Temperament (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).
Barbara G. Markway and Gregory P. Markway, Nurturing the Shy Child (New York: St. Martin's Press, 2005).
Kenneth H. Rubin, The Friendship Factor (New York: Penguin, 2002). Ward K. Swallow, The Shy Child: Helping Children Triumph Over Shyness (New York: Time Warner, 2000).

241. سرد مارك توين ذات مرة قصة: يأتي هذا من دونالد ماكينون، الذي اعتقد (ولكنه لم يكن متأكداً 100 بالمائة) أن مارك توين روى هذه القصة. أنظر

Donald W. MacKinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent,» (Walter Van Dyke Bingham Lecture given at Yale University, New Haven, CT, April 11, 1962).

241. هذه الحكاية التحذيرية التي ذكرها لي الدكتور جيري ميلر: أجريت العديد من المقابلات الشخصية والمقابلات بواسطة الرسائل الإلكترونية مع الدكتور ميلر بين العامين 2006 و 2010.

246. إيميلي ميلر: أجريت العديد من المقابلات مع إيميلي ميلر بين العامين 2006 و 2010.

247. إلين آرون:

Elaine N. Aron, Psychotherapy and the Highly Sensitive Person (New York: Routledge, 2010), 18-19.

249. د. كينيث روبين:

Rubin, The Friendship Factor.

253. «القليل جداً مما هو متاح لذلك المتعلم»:

Jill D. Burruss and Lisa Kaenzig, «Introversion: The Often Forgotten Factor Impacting the Gifted,» Virginia Association for the Gifted Newsletter 21, no. 1 (1999).

255. يعتقد الخبراء أن خبرات الخطابة السلبية:

Gregory Berns, Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 77.

255. الانبساطيون يميلون عادة إلى حب الحركة:

Isabel Myers et al., MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator, 3rd ed., 2nd printing (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1998), 261-62. See also Allen L. Hammer, ed., MBTI Applications: A Decade of Research on the Myers-Briggs Type Indicator (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996).

255. شرط أساسي لتطوير الموهبة: أنظر الفصل 3، خصوصاً بخصوص عمل أنديرز إريكسون.

256. «يكونون عادة مرتاحين جداً بالتحدث مع طالب أو اثنين من رفاقهم في الصف»: رسالة إلكترونية من روجر جونسون إلى المؤلفة، 14 حزيران/ يونيو 2010.

256. لا تُجلس الأطفال الهادئين في مناطق «ذات تفاعلية عالية»:

James McCroskey, «Quiet Children in the Classroom: On Helping Not Hurting,» Communication Education 29 (1980).

258. ليس من الضروري أن يكون ذا شعبية:

Rubin, The Friendship Factor:

لا تشير نتائج الأبحاث إلى أن الشعبية هي الطريق الذهبي إلى جميع أنواع الأمور الجيدة. ببساطة ليس هناك الكثير من الأدلة التي تشير إلى أنها تضمن النجاح الاجتماعي أو الأكاديمي في فترة المراهقة أو في مرحلة الشباب أو في أواخر العمر... إذا عثر ابنك على طفل ليصادقه، واستمتع الاثنان معاً وسعدا بصحبة بعضهما البعض وكانا رفيقين مساندين، ذلك جيد بالنسبة له. توقف عن القلق. ليس كل طفل بحاجة لأن يكون جزءاً من جماعة سعيدة كبيرة. وليس كل طفل بحاجة لكثير من الأصدقاء. بالنسبة للبعض، فإن صديقاً أو اثنين يفي بالغرض.»

259. المشاركة المكثفة في نشاط ما والالتزام به:

I. McGregor and Brian Little, «Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well and Being Yourself,» Journal of Personality and Social Psychology 74, no. 2 (1998): 494-512.

.263 أخصائي علم النفس دان ماكآدامز:

Jack J. Bauer, Dan P. McAdams, and Jennifer L. Pals, «Narrative Identity and Eudaimonic Well-Being,» Journal of Happiness Studies 9 (2008): 81- 104.

ملاحظة حول كلمتي انطوائي وانبساطي

.270 عالم الأنثروبولوجيا سي. إيه. فالينتاين:

C. A. Valentine, «Men of Anger and Men of Shame: Lakalai Ethnopsychology and Its Implications for Sociological Theory,» Ethnology no. 2 (1963): 441-77. I first learned about this article from David Winter's excellent textbook, Personality: Analysis and Interpretation of Lives (New York: McGraw-Hill, 1996).

.270 أرسطو:

Aristoteles, Problematica Physica XXX, 1 (Bekker 953A 10 ff.), as translated in Jonathan Barnes, The Complete Works of Aristotle, the Revised Oxford Translation II (Princeton, N.J.: Bollingen, 1984).

.271 جون ميلتون:

Cited in David G. Winter, Personality: Analysis and Interpretation of Lives (New York: McGraw-Hill, 1996), 380-84.

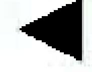
.271 شوبنهاور:

Arthur Schopenhauer, «Personality, or What a Man Is,» in The Wisdom of Life and Other Essays (New York and London: Dunne, 1901), 12-35 (original work published 1851); cited in Winter, Personality, 384-86.

Q U I E T
THE POWER OF INTROVERTS IN A WORLD THAT CAN'T STOP TALKING

الهدوء

قوة الانطوائيين في عالم لا يتوقف عن الكلام



«تمّ القيام بأبحاث رائعة بشأن كتاب **الهدوء**، وهو متبصر عميق وقراءته آسرة، ويعتبر موردًا غنى عنه لأيّ امرئ يريد أن يفهم مواهب الانطوائيين الّذين يشكلون نصف المجتمع.»

غريتشن روبن/ مؤلف (مشروع السعادة).

«يعتبر **الهدوء** كتاب تحرّر من الأفكار القديمة عن قيمة الانطوائيين. إنّ ذكاء كين وتقديرها للبحث ونثرها النابض بالحياة يضع كتاب الهدوء ضمن فئة النخبة مع أفضل الكتب من **مالكوم غلادويل ودانييل بينك** وغيرهم من أسياد الكتابات النفسيّة الواقعيّة.»

تيريزا آمابايل أستاذة في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد

«قامت **سوزان كين** بعمل رائع تمثّل في غربلة أبحاث معقّدة أجريت على مدى عقود بشأن الانطوائيّة والانبساطيّة والحساسيّة، وسيكون هذا الكتاب بمثابة هبة بالنسبة للكثير من الناس الّذين يتمتعون بقدر عالٍ من الحساسيّة، والّذين هم أيضًا انطوائيّون.»

إيلين آرون مؤلفة (الشخص مفرط الحساسية).

«يقرّ كتاب **الهدوء**، ويحتفي حتّى، بالمنطقة المتخصصة الّتي تمثّل نصف الناس في هذا العالم.»

غاي كاواساكي مؤلف (الافتتان: فن تغيير القلوب والعقول والأفعال).

«تقوم **سوزان كين** في كتاب **الهدوء** بعمل بليغ وقويّ يتمثّل بتمجيد مزايا المستمعين والمفكّرين الانطوائيّين المتأمّلين في هذا العالم الّذين يدركون أنّ المشاكل الصعبة تتطلّب تفكيرًا متأنيًا، ويفهمون أنّ معرفة ما تريد أن تقوله بصورة جيدة قبل أن تفتح فمك يعتبر فكرة جيدة.»

باري شوارتز مؤلف (الحكمة العملية ومعضلة الاختيار).

«تعتبر **سوزان كين** محدّدةً لنموذج معرفيّ جديد وقيّم، وتقوم بواسطة هذه الحجّة المؤثّرة والأصيلة بإثبات أنّنا نهدر إمكانيّات هائلة من المواهب والرؤى بسبب تقدير ثقافتنا المفرط للانبساطيّة. كتاب مثير ومذهل وهامّ وسهل القراءة سوف يجعل الأشخاص الهادئين يرون أنفسهم في ضوء جديد تمامًا.»

ناومي وولف مؤلفة (أسطورة الجمال).

«رائع.. تفكير شيّق بشأن الطريقة الّتي يقوم فيها المثل الأعلى الانبساطيّ بتشكيل حياتنا ولماذا يعتبر ذلك أمرًا مقلقًا للغاية، وسوف يطلق هذا الكتاب، الّذي يستند على أبحاث غاية في الدقّة، حوارًا جديدًا ومختلفًا بشأن كيف أنّ الأمر الشخصيّ هو أمر سياسيّ، وكيف أنّنا نحتاج إلى تمكين جحافل من الناس المطبوعين على الهدوء والتأمّل والحساسيّة.»

بريان آر. ليتل/ باحث في علم النفس الاجتماعيّ والتطوّريّ - جامعة كامبريدج.



ISBN 978-9957-39-088-4



